

**ANALITIKA, ODZIVNOST
IN AVTOMATIZACIJA KADROVSKIH
POSLOVNIH PROCESOV**

Andrej Raspor (ur.)

ANALITIKA, ODZIVNOST IN AVTOMATIZACIJA KADROVSKIH POSLOVNIH PROCESOV

Andrej Raspor (ur.)

ANALITIKA, ODZIVNOST IN AVTOMATIZACIJA KADROVSKIH POSLOVNIH PROCESOV

Avtorji: Andrej Raspor, Matej Krmelj, Petra Opresnik, Lea Hrovat, Jana Medle, Manca Gorišek, Rok Jeršin, Jera Oražem, Tjaša Vozelj, Janez Žezlina, Jaro Berce

Uredil: Andrej Raspor

Jezikovni pregled: Jera Oražem

Prelom: Andrej Raspor

Zbirka: Priročniki

Podzbirka: Organizacije in kadri

Fotografija na naslovnici: www.pixabay.com

Tisk: e-izdaja

Izdaja: 1. izdaja

Kraj in leto izdaje: Dolga Poljana, 2019

Založba: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.

Cena: brezplačno

Knjiga je nastala v okviru projekta Analitika, odzivnost in avtomatizacija kadrovskih poslovnih procesov.

Projektne aktivnosti se izvajajo skladno z Operativnim programom za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020 v okviru prednostne osi 10. *Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost*, prednostne naložbe, 10.1. *Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih oblik učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc in specifičnega cilja 3. Spodbujanje prožnih oblik učenja ter podpora kakovostni karierni orientaciji za šolajočo se mladino na vseh ravneh izobraževalnega sistema.*



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Vse pravice pridržane s strani avtorjev. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=302977536
ISBN 978-961-94894-0-6 (pdf)

ZAHVALA

Avtorji se zahvaljujejo Javnemu štipendijskemu, razvojnemu, invalidskemu in preživninskemu skladu Republike Slovenije za finančno podporo projektu. Zahvala gre študentom DOBA fakultete, ki so zbirali podatke in tako omogočili, da smo prišli do dovolj relevantnih baz, na podlagi katerih smo lahko naredili določene zaključke in priporočila. Prav tako se iskreno zahvaljujemo vsem vključenim v raziskavo, ki so z nami nesebično delili svoje izkušnje. Na osnovi tega so rezultati raziskovanja dostopni širši javnosti.

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA	VI
KAZALA	VIII
1 UVOD	1
1.1 Osnovni podatki o projektu	1
1.2 Vsebinski sklopi projekta	2
1.3 Odprti problemi in izzivi	3
1.4 Delovne skupine v projektu	4
2 TEORIJA IN VIRI	4
3 RAZISKAVE IN POPIS PROCESOV	4
4 PREVAJANJE IN LEKTURA	5
4.1 Pričakovani rezultati	5
4.2 Namen	5
4.3 Razporeditev poglavij	5
TEORETIČNO IN DELOVNOPRAVNO OZADJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	7
1 UVOD V UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	9
1.1 Postavite upravljanje s človeškimi viri na zemljevid vaše organizacije	9
1.2 Tveganja, ki stojijo pred vrati	9
1.3 Realno stanje – problemi za funkcijo upravljanja kadrov	10
1.4 Odgovori na prihodnja tveganja	12
1.5 Kako naj funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmentu	13
2 DELOVNOPRAVNI ZAKONODAJNI OKVIR UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	15
2.1 Uvod v delovnopравни zakonodajni okvir upravljanja s človeškimi viri	15
2.2 Splošne norme in uredbe s področja delovnopravne zakonodaje	15
2.2.1 Mednarodni pravni viri delovnega prava	15
2.3 Slovenska zakonodaja	20
2.3.1 Zakon o delovnih razmerjih	20
2.3.2 Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno	20
2.3.3 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju	20
2.3.4 Zakon o delovnih in socialnih sodiščih	21
2.3.5 Zakon o varnosti in zdravju pri delu	21
2.3.6 Zakon o reprezentativnosti sindikatov	21
2.3.7 Zakon o kolektivnih pogodbah	22
2.3.8 Zakon o minimalni plači	22
2.3.9 Zakon o prispevkih za socialno varnost	22
2.3.10 Zakon o inšpekciji dela	23
2.3.11 Zakon o inšpekcijskem nadzoru	23
2.3.12 Zakon o urejanju trga dela	23
2.3.13 Posebnosti slovenske ureditve pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi	24
2.4 Urejenost na ravni dejavnosti	27
2.5 Urejenost na ravni podjetja	27
2.5.1 Kolektivne pogodbe	27
2.5.2 Pravilniki in delovnopравни akti	28
2.6 Zaključek k delovnopravnem zakonodajnem okviru upravljanja s človeškimi viri	28
3 ZAKLJUČEK K UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI	29
RAZISKAVE O SLOVENSKIH PODJETJIH	31
1 UVOD V RAZISKAVE V SLOVENSKIH PODJETJIH	33

2	RAZISKAVA UREJENOSTI KADROVSKIH SLUŽB V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	34
2.1	<i>Uvod v raziskavo o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih</i>	34
2.2	<i>Metodologija raziskave</i>	34
2.3	<i>Demografija</i>	34
2.3.1	Področje delovanja	36
2.3.2	Ključna dejavnost organizacije – dejavnost po SKD	36
2.3.3	Število zaposlenih v organizacijah	37
2.3.4	Obseg letnih prihodkov iz poslovanja v letu	37
2.3.5	Celoten znesek za stroške dela	38
2.3.6	Realizacija na zaposlenega	38
2.3.7	Povprečen mesečni strošek dela	38
2.3.8	Povprečna izobrazba v organizaciji	39
2.4	<i>Ugotovitve raziskave</i>	39
2.4.1	Ali ima organizacija oddelk za človeške vire/kadrovsko službo?	39
2.4.2	Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire/kadrovsko službo	40
2.4.3	Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela	42
2.4.4	Profil oz. izobrazba vodje kadrovske službe	42
2.4.5	Spol anketirancev	43
2.4.6	Udeležba vodje HRM v najožjem vodstvu organizacije	43
2.4.7	Organizacijska podrejenost vodje kadrovske službe	43
2.4.8	Izvor osebe, ki je trenutno vodja kadrovske službe	44
2.4.9	Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja	45
2.4.10	Spremljanje izvajanja aktivnosti na kadrovskem področju	45
2.4.11	Aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije	46
2.4.12	Odgovornost za glavne odločitve glede politike po posameznih kadrovskih področjih	46
2.4.13	Trditve o urejenosti kadrovske službe	50
2.4.14	Načrtovanje usposabljanja za zaposlene v kadrovske službi	51
2.4.15	Potrebna znanja zaposlenih v kadrovske službi	52
2.4.16	Potrebne kompetence zaposlenih v podjetju	53
2.4.17	Bodoče oblike usposabljanja	54
2.5	<i>Zaključek k raziskavi o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih</i>	55
3	RAZISKAVA O POSLOVANJU SLOVENSKIH ORGANIZACIJ	56
3.1	<i>Uvod v raziskavo o poslovanju slovenskih organizacij</i>	56
3.2	<i>Metodologija raziskave</i>	56
3.3	<i>Demografija</i>	56
3.4	<i>Ugotovitve raziskave</i>	57
3.4.1	Ocena poslovanja v tem ali prihodnjem letu	57
3.4.2	Ocena poslovanja v naslednjih treh letih	58
3.4.3	Največje ovire v poslovanju	59
3.4.4	Izzivi na področju razvoja kadrov	60
3.4.5	Oblika usposabljanja sodelavcev v prihodnosti	61
3.4.6	Splošne kompetence kadrov	61
3.4.7	Pomembnost splošnih kompetenc za uspeh podjetja	61
3.4.8	Katere teme organizacije najbolj zanimajo	62
3.4.9	Časovna investicija za vožnjo na usposabljanje	62
3.4.10	Ocena ključnih kompetenc upošteva potrebe podjetja	63
3.4.11	Deficitarnost kadra v prihodnjem letu	64
3.4.12	Primanjkljaj kapitala v naslednjih treh letih	64
3.4.13	Iskana dodana vrednost usposabljanj	64
3.5	<i>Zaključek k raziskavi o poslovanju slovenskih organizacij</i>	65

4	RAZISKAVA O VREDNOTENJU DELA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	66
4.1	Uvod v raziskavo o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah	66
4.2	Metodologija raziskave	66
4.3	Demografija	66
4.3.1	Regija	66
4.3.2	Dejavnost po SKD	67
4.3.3	Velikost podjetja	68
4.3.4	Lastništvo organizacij	68
4.4	Ugotovitve raziskave	69
4.4.1	Uporaba kriterijev vrednotenja v organizacijah	69
4.4.2	Povezava kriterijev s strategijo organizacije	69
4.4.3	Uporaba kriterijev	69
4.4.4	Kriteriji po pomembnosti/rangiranje	70
4.4.5	Zadnji kadrovski trendi pri uporabi kriterijev	70
4.4.6	Problemi/slabe prakse	70
4.5	Zaključek k raziskavi o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah	71
5	RAZISKAVA O PRISOTNOSTI ABSENTIZMA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	72
5.1	Uvod v raziskavo o prisotnosti absentizma v slovenskih organizacijah	72
5.2	Metodologija raziskave	72
5.3	Demografija	72
5.3.1	Regija	73
5.3.2	Dejavnost po SKD	73
5.3.3	Velikost organizacije	74
5.3.4	Lastništvo organizacije	74
5.4	Ugotovitve raziskave	75
5.4.1	Obseg absentizma v organizaciji	75
5.4.2	Vzroki za absentizem v družbi	76
5.4.3	Obvladovanje absentizma v organizaciji	78
5.4.4	Ukrepi za obvladovanje absentizma v organizaciji	79
5.5	Zaključek k raziskavi o absentizmu v slovenskih organizacijah	80
6	RAZISKAVA O POČUTJU IN ZDRAVJU NA DELOVNEM MESTU	81
6.1	Uvod v raziskavo o počutju in zdravju na delovnem mestu	81
6.2	Metodologija raziskave	81
6.3	Demografija	81
6.3.1	Regija	81
6.3.2	Dejavnost po SKD	82
6.3.3	Velikost organizacije	83
6.3.4	Lastništvo organizacije	83
6.3.5	Spol	84
6.3.6	Starostna skupina	84
6.3.7	Izobrazba	85
6.3.8	Dejavnost	85
6.3.9	Lokacija opravljanja dela	86
6.4	Ugotovitve raziskave	86
6.5	Zaključek k raziskavi o počutju in zdravju na delovnem mestu	87
7	ZAKLJUČEK K RAZISKAVAM V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	88
	POSTAVITEV TEMELJEV ZA RAZVOJ PROCESOV HRM	89
1	UVOD V PROCESE	91
1.1	Pojmi, povezani s procesi	92
1.2	Splošna razdelitev procesov	93
2	RAZVIJANJE IN MOTIVIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV	95

2.1	KP 1: <i>Strateški HRM</i>	97
2.1.1	KP1 – KPP1: Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri	98
2.1.2	KP1 – KPP2: Razvijanje poti programov za kadrovske vire	99
2.1.3	KP1 – KPP3: Analiza poslovnega okolja organizacije	100
2.1.4	KP1 – KPP4: Identifikacija virov konkurenčne prednosti organizacije	102
2.1.5	KP1 – KPP5: Ciljna organizacijska struktura	102
2.1.6	KP1 – KPP6: Ciljna organizacijska kultura in vrednote	103
2.1.7	KP1 – KPP7: Izvedba kadrovske strategije	104
2.1.8	KP1 – KPP 8: Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske strategije	106
2.2	KP2: <i>Kadrovska administracija</i>	108
2.2.1	KP2 – KPP1: Kadrovanje	108
2.2.2	KP2 – KPP2: Kadrovska evidenca	110
2.2.3	KP2 – KPP3: Obračun plač	112
2.3	KP 3: <i>Upravljanje organizacije</i>	114
2.3.1	KP3 – KPP1: Postavitev organizacije	115
2.3.2	KP3 – KPP2: Dodeljevanje pozicij	116
2.3.3	KP3 – KPP3: Sistemizacija delovnih mest	117
2.3.4	KP3 – KPP3: Profili delovnih mest	119
2.4	KP4: <i>Planiranje kadrov</i>	119
2.4.1	KP4 – KPP1: Analiza sedanjega stanja kadrov	121
2.4.2	KP4 – KPP2: Ocena kadrovskih potreb za prihodnost	122
2.4.3	KP4 – KPP3: Analiza razkoraka med potrebami in trenutnim stanjem ter akcijski načrt (izdelava plana kadrov)	123
2.5	KP 5: <i>Razvoj kadrov</i>	124
2.5.1	KP5 – KPP1: Ocenjevanje razvojnih potreb organizacije in zaposlenih	126
2.5.2	KP5 – KPP2: Oblikovanje programa razvoja kadrov	127
2.5.3	KP5 – KPP3: Implementacija programa razvoja kadrov	128
2.5.4	KP5 – KPP4: Ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov	132
2.6	KP 6: <i>Motivacija in nagrajevanje</i>	133
2.6.1	KP6 – KPP1: Vrednotenje delovnih mest	135
2.6.2	KP6 – KPP2: Plača in dodatki (stalni del)	138
2.6.3	KP6 – KPP3: Nadomestila plač	142
2.6.4	KP6 – KPP4: Povračila	147
2.6.5	KP6 – KPP5: Stimulacija	150
2.6.6	KP6 – KPP6: Ugodnosti	154
2.6.7	KP6 – KPP7: Nematerialno nagrajevanje (giblivi del)	159
2.7	KP 7: <i>Delovna razmerja</i>	162
2.7.1	Spremljanje delovnopravne zakonodaje	162
2.7.2	Skrb za pravilno izvajanje delovnopравnih postopkov	164
2.7.3	Pravno zastopanje družbe	164
2.8	KP 8: <i>Komunikacija</i>	165
2.8.1	KP8 – KPP1: Postavitev temeljev za interno komuniciranje	166
2.8.2	KP8 – KPP2: Izvedba projekta internega komuniciranja	168
2.8.3	KP 8 - KPP6: Ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja	171
3	ZAKLJUČEK K PROCESOM	173
	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE HRM PROCESOV	175
1	UVOD V POGLAVJE O PREDLOGIH SMART HRM	177
2	REZULTATI PROJEKTA	177
3	ZAKLJUČEK K PREDLOGOM	181
3.1	Najpomembnejše teoretično spoznanje, ki ga velja vključiti v izobraževanje	181
3.2	Najpomembnejši dosežek projekta, ki ga velja vključiti v prakso	181

3.3 Izzivi za prihodnost	182
VIRI IN LITERATURA	183
PRILOGE	189

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Proces razvoja modela	2
Slika 2: Procesni cikel	91
Slika 3: Pristopi k projektiranju organizacije	92
Slika 4: Razvejanost procesov v družbi	94
Slika 5: Procesi v HRM	96
Slika 6: Podprocesi v strateškem HRM	97
Slika 7: Aktivnosti v podprocesu Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri	98
Slika 8: Aktivnosti znotraj podprocesa Razvijanje poti programov za kadrovske vire	100
Slika 9: Aktivnosti znotraj podprocesa Analiza poslovnega okolja organizacije	101
Slika 10: Aktivnosti znotraj podprocesa Identifikacija virov konkurenčne prednosti organizacije	102
Slika 11: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska struktura	103
Slika 12: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska kultura in vrednote	104
Slika 13: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska kultura in vrednote	105
Slika 14: Aktivnosti znotraj podprocesa Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske strategije	107
Slika 15: Podprocesi v kadrovski administraciji	108
Slika 16: Aktivnosti v podprocesu Kadrovanje	109
Slika 17: Aktivnosti v podprocesu Kadrovska evidenca	111
Slika 18: Aktivnosti v podprocesu Obračun plač	113
Slika 19: Podprocesi v procesu Upravljanje organizacije	114
Slika 20: Aktivnosti v podprocesu Postavitev organizacije	115
Slika 21: Aktivnosti v podprocesu Dodeljevanje pozicij	117
Slika 22: Aktivnosti v podprocesu Sistemizacija delovnih mest	118
Slika 23: Aktivnosti v podprocesu Profili delovnih mest	119
Slika 24: Podproces Planiranje kadrov	120
Slika 25: Aktivnosti v podprocesu Analiza sedanjega stanja kadrov	121
Slika 26: Aktivnosti v podprocesu Ocena kadrovskih potreb prihodnosti	122
Slika 27: Aktivnosti v podprocesu Analiza razkoraka	123
Slika 28: Podproces Razvoj kadrov	125
Slika 29: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje razvojnih potreb organizacije	126
Slika 30: Aktivnosti v podprocesu Oblikovanje programa razvoja kadrov	127
Slika 31: Aktivnosti v podprocesu Implementacija programa razvoja kadrov	129
Slika 32: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov	132
Slika 33: Podproces Motivacija in nagrajevanje	134
Slika 34: Aktivnosti v podprocesu Vrednotenje delovnih mest	136
Slika 35: Aktivnosti v podprocesu Plača in dodatki	139
Slika 36: Aktivnosti v podprocesu Nadomestilo plač	143
Slika 37: Aktivnosti v podprocesu Povračila	148
Slika 38: Aktivnosti v podprocesu Stimulacija	151
Slika 39: Aktivnosti v podprocesu Ugodnosti	155
Slika 40: Aktivnosti v podprocesu Nematerialno nagrajevanje	160
Slika 41: Proces Delovna razmerja	162
Slika 42: Aktivnosti v podprocesu Spremljanje delovnopravne zakonodaje	163

Slika 43: Aktivnosti v podprocesu Skrb za izvajanje delovnopравnih postopkov	164
Slika 44: Aktivnosti v podprocesu Pravno zastopanje družbe	165
Slika 45: Proces Interna komunikacija	166
Slika 46: Aktivnosti v podprocesu Postavitev temeljev internega komuniciranja	167
Slika 47: Aktivnosti v podprocesu Izvedba projekta internega komuniciranja	169
Slika 48: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja	172
Slika 49: Modela obstoječega in ciljnega stanja poslovnih procesov	173

KAZALO GRAFOV	STRAN
Graf 1: Področje delovanja	36
Graf 2: Dejavnost po SKD	36
Graf 3: Obseg prihodkov iz poslovanja v letu	37
Graf 4: Povprečna izobrazba v organizaciji	39
Graf 5: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji	39
Graf 6: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire	40
Graf 7: Izobrazba vodje kadrovske službe	42
Graf 8: Spol anketirancev	43
Graf 9: Udeležba vodje HRM v najožjem vodstvu organizacije	43
Graf 10: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje	44
Graf 11: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe	44
Graf 12: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja	45
Graf 13: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja	45
Graf 14: Aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije	46
Graf 15: Pridobivanje in izbira kadrov	47
Graf 16: Usposabljanje kadrov	47
Graf 17: Odnosi z zaposlenimi	48
Graf 18: Porast/krčenje zaposlenih	48
Graf 19: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti	49
Graf 20: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju	49
Graf 21: Področje internega komuniciranja	50
Graf 22: Načrtovanje usposabljanja za zaposlene v kadrovski službi	52
Graf 23: Bodoče oblike usposabljanja	54
Graf 24: Izobraževalne tematike	62
Graf 25: Ključne kompetence organizacije	63
Graf 26: Pomanjkanje kapitala v naslednjih treh letih	64
Graf 27: Iskana dodana vrednost usposabljanja	65
Graf 28: Regija	67
Graf 29: Dejavnost po SKD	67
Graf 30: Velikost organizacij	68
Graf 31: Lastništvo organizacij	68
Graf 32: Kriteriji za vrednotenje	69
Graf 33: Zadnji kadrovski trendi pri uporabi kriterijev	70
Graf 34: Regija	73
Graf 35: Dejavnost po SKD	73
Graf 36: Velikost organizacije	74
Graf 37: Lastništvo podjetja	74
Graf 38: Obvladovanje obsega absentizma v organizaciji	75
Graf 39: Profili, ki so pogostejše odsotni	76
Graf 40: Pojav vzorcev pri odsotnosti	76
Graf 41: Primarni vzroki za absentizem	77

Graf 42: Zavzetost zaposlenih	77
Graf 43: Izkoriščanje odsotnosti	78
Graf 44: Ukrepi, s katerimi bi obvladovali absentizem	78
Graf 45: Naklonjenost do nagrajevanja	79
Graf 46: Dodatek za daljšo prisotnost	79
Graf 47: Pogovor in zastavljanje ciljev za obvladovanje absentizma v organizaciji	80
Graf 48: Regija	82
Graf 49: Dejavnost po SKD	82
Graf 50: Velikost organizacije	83
Graf 51: Lastništvo podjetja	83
Graf 52: Spol anketirancev	84
Graf 53: Starostna skupina anketirancev	84
Graf 54: Izobrazba anketirancev	85
Graf 55: Dejavnost	85
Graf 56: Lokacija opravljanja dela	86

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Oddelek za človeške vire	35
Tabela 2: Število zaposlenih	37
Tabela 3: Celoten znesek za strošek dela	38
Tabela 4: Realizacija na zaposlenega	38
Tabela 5: Povprečen mesečni strošek dela	38
Tabela 6: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire	41
Tabela 7: Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela	42
Tabela 8: Trditve o urejenosti kadrovske službe	50
Tabela 9: Pričakovana znanja	52
Tabela 10: Potrebne kompetence zaposlenih v organizaciji	54
Tabela 11: Položaj v organizaciji	57
Tabela 12: Sedež podjetja	57
Tabela 13: Poslovanje organizacije v tem letu	58
Tabela 14: Ocena poslovanja v naslednjih treh letih	59
Tabela 15: Največje ovire v poslovanju	60
Tabela 16: Izzivi na področju razvoja kadrov	60
Tabela 17: Oblika usposabljanja sodelavcev v prihodnosti	61
Tabela 18: Splošne kompetence zaposlenih	61
Tabela 19: Pomembnost kompetenc za uspeh podjetja	62
Tabela 20: Časovna investicija za vožnjo na usposabljanja	63
Tabela 21: Deficitarnost kadra v prihodnjem letu	64
Tabela 22: Trditve o počutju na delovnem mestu	87

KAZALO PRILOG	STRAN
Priloga 1: Anketni vprašalnik raziskave urejenosti kadrovskih služb _____	189
Priloga 2: Baza organizacij raziskave urejenosti kadrovskih služb _____	197
Priloga 3: Anketni vprašalnik: Poslovanje slovenskih organizacij _____	202
Priloga 4: Baza organizacij – Poslovanje slovenskih organizacij _____	205
Priloga 5: Anketni vprašalnik raziskave Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih _____	207
Priloga 6: Baza organizacij raziskave Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih _____	210
Priloga 7: Vprašanja za intervju z odgovorno osebo v družbi o absentizmu _____	212
Priloga 8: Vprašalnik o počutju in zdravju na delovnem mestu _____	214
Priloga 9: Baza organizacij raziskave o absentizmu in počutju na delovnem mestu _____	217

1 UVOD

Največja stalnica so spremembe. Globalizacija, razvoj tehnologije, spremembe v vedenju potrošnikov, predvsem pa hitrost razvoja pomenijo za podjetja konec rutinskega poslovanja. Včasih statični procesi postajajo vedno bolj dinamični, to pa še toliko bolj pospešuje industrija 4.0. Tudi spremembe v poslovnem okolju so vedno bolj intenzivne, negotovost je vedno večja, kar sili podjetja, da v bitki s konkurenco najdejo svojo edinstveno prednost.

Teh sprememb so deležni tudi vsi procesi kadrovskega menedžmenta (*human resource management* – HRM). Nastale razmere so podjetja prisilile k razmišljanju in ugotovila so, da s tradicionalnimi produkcijskimi faktorji ne morejo več v korak s časom. Spoznala so, da je edinstvena prednost organizacij v znanju, načinu razmišljanja, komunikaciji in v odnosih med in z njihovimi sodelavci, partnerji in strankami ter načinu učenja, ustvarjanju novega znanja in njegovem prenašanju, ki ga skozi izdelke in storitve preoblikujejo v dodano vrednost podjetja. Upravljanje znanja pravzaprav ni nič novega. Podjetja razpolagajo z znanjem vse od ustanovitve naprej, je pa izredno pomembno spoznanje, da je znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred konkurenti.

1.1 Osnovni podatki o projektu

Trajanje projekta: 1. 3. 2019–31. 7. 2019

Naziv projekta: Analitika, odzivnost in avtomatizacija kadrovskih poslovnih procesov

Vodja projekta:

- **izr. prof. dr. Jaro Berce**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

Projektna podpora:

- **Matjaž Štefančič**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

Pedagoški mentorji:

- **izr. prof. dr. Jaro Berce**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

Delovni mentorji:

- **mag. Janez Žezlina**, Energos, Poslovno in kadrovske svetovanje, d. o. o.
- **izr. prof. dr. Andrej Raspor**, **Izobraževanje in svetovanje**, **dr. Andrej Raspor, s. p.**

Vključeni partnerji:

- Energos, Poslovno in kadrovske svetovanje, d. o. o.
- Izobraževanje in svetovanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
- Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

Študenti

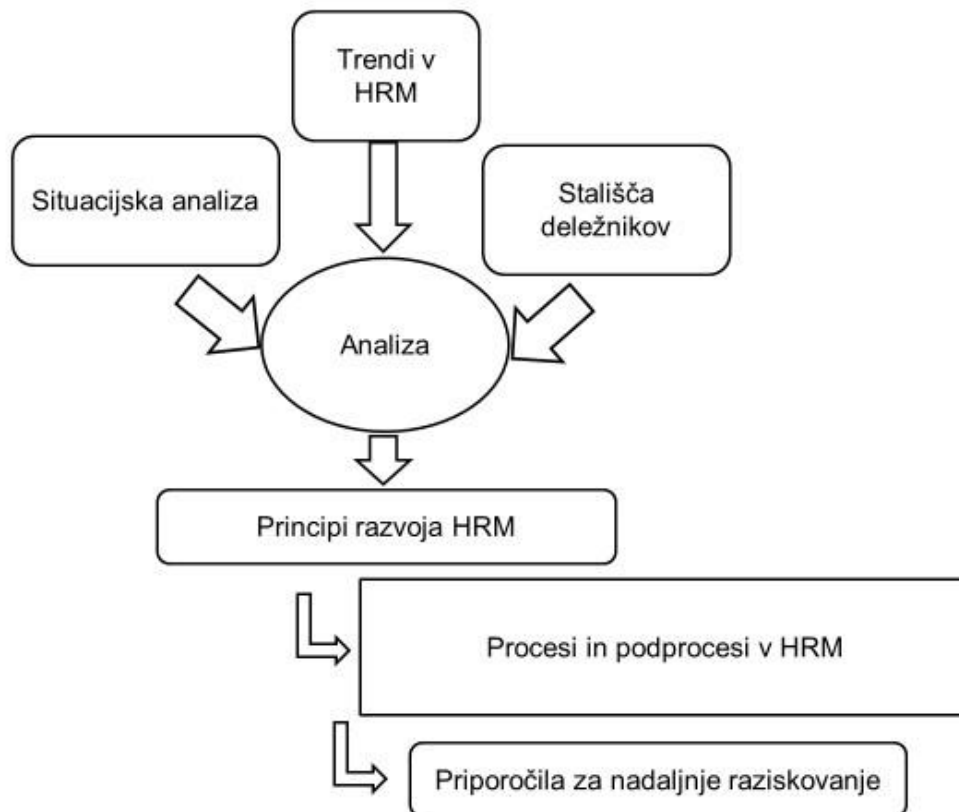
- Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
- Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani
- Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Vključeni deležniki:

Deležniki so bili v raziskave vključeni z anketiranjem.

Proces razvoja modela

Uporabljeni sta bili namizna in terenska raziskava. Poleg pregleda relevantne literature so bili analizirani statistični podatki. K razvoju modela (Slika 1: Proces razvoja modela) smo pristopili tako, da smo najprej analizirali javno dostopne statistične podatke. Izvedli smo tudi primerjavo različnih ureditev. Vzporedno smo zbrali najaktualnejše trende v HRM.



Slika 1: Proces razvoja modela

1.2 Vsebinski sklopi projekta

- (1) Seznanitev s poslovanjem družb (DM 1 in DM 2): Študenti in partnerji v projektu so se seznanili z vizijo, strategijo, delovnimi akti, informacijsko tehnologijo in varnostjo poslovanja družb, poleg tega pa še s poslovnimi funkcijami in poslovnimi partnerji PARTNER 1 in PARTNER 2, ki so pripomogli k razvoju rešitev.
- (2) Ugotavljanje predznanj posameznih članov: Delovni in pedagoški mentorji so skupaj z ostalimi partnerji, ki so sodelovali s PARTNER 1 in PARTNER 2, ugotovili, kakšna so predznanja posameznega študenta. Na podlagi ugotovljenega stanja so jih ustrezno usmerjali, mentorirali in jim razporejali delo s ciljem razvoja kompetenc in doseganja rezultatov projekta.
- (3) Pregled teorije in dosedanjih raziskav o HRM: Projektni tim je podrobno analiziral procese, kot jih prikazuje teorija HRM, in pripravil povzetke ter iz povzetkov izdelal

prevode. Pri tem so si pomagali že z do sedaj izvedenimi raziskavami, ki sta jih opravila PARTNERJA. Delo je potekalo pod vodstvom DM 1.

- (4) Izvajanje popisa procesov: Projektni tim je popisal procese tako, da je upošteval teorijo HRM in dejanske poslovne prakse v Sloveniji. Delo je potekalo pod vodstvom DM 1, DM 2, PM 1 in PM 2.
- (5) Pravni vidik procesov: Projektni tim je podrobno analiziral procese z vidika delovnopravne zakonodaje in zabeležil ozka grla in odstopanja od zakonodaje v procesih. Delo je potekalo pod vodstvom DM 2.
- (6) Vsebinski opis procesov: Projektni tim je izdelal osnovni grafični generični popis procesov in procese tudi vsebinsko komentiral. Delo je potekalo pod vodstvom DM 1 in PM 2.
- (7) Zaključek projekta: V pripravljanju končnega izdelka projekta so sodelovali vsi študenti in partnerji v projektu. Tako smo poskrbeli, da je celotna zaključna dokumentacija predana skladno z zahtevami in besedilo lektorirano. Zadolžena sta bila PM 1 in DM 1.
- (8) Promocija rezultatov projekta: PM 1, PM 2 in DM1 so pripravili strategijo, da bo izložek ustrezno promoviran v širši javnosti.
- (9) Poprojektne aktivnosti: Predvideva se vključevanje DM v raziskovalni in pedagoški proces ter izmenjava znanj in izkušenj.

Projekt je iskal odgovore na področju, ki do sedaj še ni bilo sistematično raziskano.

1.3 Odprti problemi in izzivi

Glavni problem, ki se je reševal s projektom »Analitika, odzivnost in avtomatizacija kadrovskih poslovnih procesov«, je ta, da kljub temu da je v slovenski delovno pravni praksi ogromno napisano o HRM praksah, še vedno ni enotno, na enem mestu, generično in vizualno popisanih HRM procesov. Večina je namreč zapisana le v obsežni tekstualni obliki in to le v knjižnih gradivih ter v strokovnih in znanstvenih člankih. Poleg tega vključeni svetovalni podjetji ugotavljata, da je v slovenskih podjetjih še vedno prisotno veliko pomanjkanje modernega kadrovskega znanja. Namen projekta je bil podrobno pregledati procese HRM in izdelati popis generičnih procesov. Želja je bila, da bi bili procesi popisani v obliki in na način, ki omogoča kasnejšo adaptacijo v primeru, da se bodo pojavile zakonske in druge procesne spremembe.

Projekt torej združuje znanje HRM, družboslovne informatike, statistike ter prava. Za pravilne prevode in zapise so poskrbeli prevajalci in lektorji.

Projektna naloga je bila multidisciplinarna, saj so poleg študentov kadrovske smeri sodelovali tudi družboslovni informatiki, pravniki, prevajalci in lektorji. Ključne vsebine, ki so bile obravnavane, so: (1) Spoznavanje teoretičnega in praktičnega ozadja HRM; (2) Grafični popis procesov; (3) Vsebinski opis procesov; (4) Pravni vidik posameznega procesa HRM. Tako zbrani podatki ter na njih izdelane analize so osnova za izdelavo končnega popisa procesov, ki bo izveden po zaključku projekta.

Predstavitve bodo služile tako v študijske kot tudi svetovalne namene. Rezultati projekta so odgovorili na nekaj usmeritev »Strategije pametne specializacije«, in sicer v smeri procesov

HRM industrije 4.0. Cilj projekta je bil, da se generični procesi HRM prilagodijo slovenski delovnopravni zakonodaji.

1.4 Delovne skupine v projektu

V okviru projekta smo oblikovali naslednje delovne skupine:

2 TEORIJA IN VIRI

Prva skupina se deli na dve podskupini:

- **Metodologija:** V podskupini so bili zadolženi za pripravo metodologije raziskave in pripravo statističnih podatkov. Pregledalo se je tuje baze UNWTO, Eurostat, Svetovna banka, WHO ter domačo bazo SURS.
- **Viri:** V podskupini so organizirali zbiranje pisnih in drugih virov. Najprej se je pregledalo relevantne baze in naredilo spisek osnovnih baz. Navajamo le naslove baz, ki pa zaradi razpoložljivih podatkov niso enakomerno zastopane. Domača elektronska baza podatkov: Digitalna knjižnica Slovenije. Tuje elektronske baze podatkov: ACS Publications, American Physical Society, CDS – CERN Document Server, Celerity, Credo Online Reference Service, Academic Core Collection, DOAJ – Directory of Open Access Journals, EIFL Direct, Europeana, Free Medical Journals, INIS – The International Nuclear Information System, JSTOR (Journal Storage), MathSciNet, ProQuest Dissertation & Theses Global, Science direct, Springer Link. Ostale baze podatkov: COBIB, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Journal Citation Reports Science Edition, ORP Index (Directory of Ongoing Research Projects in European Countries), SCOPUS, SICRIS, Web of Science, NWTO, World bank, Eurostat, WHO.

3 RAZISKAVE IN POPIS PROCESOV

V skupini za raziskave so bili študenti, ki so analizirali podatke iz raziskav o:

- urejenosti kadrovskih služb,
- poslovanju slovenskih organizacij,
- vrednotenju dela v slovenskih organizacijah,
- absentizmu v slovenskih organizacijah,
- počutju in zadovoljstvu na delovnem mestu.

Obdelali so zbrane podatke ter pripravili osnovno poročilo, ki so ga mentorji kasneje oblikovali ter izdelali zaključke in priporočila.

V skupini za popis procesov so bili študenti, ki so smiselno popisali procese in jih tudi vsebinsko ter pravno argumentirali.

4 PREVAJANJE IN LEKTURA

Ta skupina je poskrbela za prevode, ki so jih zbrali mentorji in študenti, in za jezikovno korektnost vseh v raziskavo in zaključke vključenih besedil.

4.1 Pričakovani rezultati

Sam projekt je doprinesel k neposrednim (NR) in posrednim (PR) rezultatom vključenih študentov, mentorjev, institucij in deležnikov.

V sklopu projekta smo razrešili sledeče probleme/izzive:

Direktni (DR) in posredni (PR) rezultati.

DR 1: Zbrane dobre prakse glede poslovnih procesov HRM in sistematično organizirane v generični popis poslovnih procesov HRM.

DR 2: Konkretna izhodišča za oblikovanje dokumentov, ki se v svoji celovitosti lahko smatrajo kot temeljni osnutki za popis poslovnih procesov HRM oz. za končni popis poslovnih procesov HRM s komentarji.

DR 3: Povečana prepoznavnost organizacij in fakultete, ki so vključene v prenos znanja. To v praksi pomeni, da lahko pričakujemo nova naročila za poslovno svetovanje ter vključevanje v projekte PKP tudi v bodoče.

PR 1: Prenos in večja aplikativnost znanstvenih spoznanj in tudi razvoj vsebin ter prijemov poučevanja, ki zaobjemajo interdisciplinarni dialog ter uporabo inovativnih in kreativnih rešitev. Slednje je neposredno vezano na projektne aktivnosti, ki poleg raziskovalnega dela vključujejo organizacijo skupnih srečanj, ki so že v času projekta omogočala izmenjavo znanj, izkušenj in dobrih praks med visokošolskimi učitelji ter gospodarsko sfero, projekt pa je vzpostavil temelje, da bo v ustvarjalni dialog združil akademsko sfero preko mentorja in študentov ter zaposlene v podjetju preko delovnih mentorjev.

PR 2: Pridobitev novih znanj in rešitev vezanih na procese HRM.

PR 3: Okrepitev praktičnih izkušenj in kompetenc študentov.

4.2 Namen

V tem kontekstu smo želeli skupaj s skupino študentov ponuditi usklajena in dodelana izhodišča za izdelavo popisa procesov HRM. Posebna pozornost je bila posvečena izoblikovanju dovolj dobrih izhodišč, ki bi v nadgradnji projekta omogočila izdelavo usklajenih predlogov med različnimi deležniki. Zaradi tega se bo povečala možnost uveljavljanja idej iz predlogov v realnem življenju in posledično usklajenost ter dolgoročna aktivnost na področju razvoja praks HRM. Menimo, da gre za prvi tak celovit prikaz procesov HRM, ki v slovenskem prostoru ne bo ostal neopazen.

4.3 Razporeditev poglavij

Vsebina knjige, v kateri predstavljamo projekt, sledi logičnemu zaporedju. Po uvodnem delu se začneja teoretični del. V nadaljevanju so predstavljene raziskave in rezultati. Sledi argumentirani popis procesov HRM. V zaključnem delu podajamo predlog izhodišč in zaključno sintezo. Dokument ima tudi kazala, seznam virov in strokovne literature ter priloge, v katerih

so seznami s kontaktnimi podatki oseb, vključenih v raziskavo. Gradivo, ki je bilo v ta namen zbrano, je tako na enoten in izviren način analiziralo vse javno dostopne podatke. Verjamemo, da je gradiva še mnogo več, a žal avtorji publikacije z njim pri pripravi pregleda niso operirali.

TEORETIČNO IN DELOVNOPRAVNO OZADJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

1 UVOD V UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

1.1 Postavite upravljanje s človeškimi viri na zemljevid vaše organizacije

Današnje poslovno okolje je bistveno bolj **kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno**, kot je bilo v prejšnjem tisočletju oziroma še pred nekaj leti. V zahodnem svetu temu pravijo t. i. **V.U.C.A. poslovno okolje**, kar je akronim za naslednje štiri besede: Volatility – nestanovitnost, Uncertainty – negotovost, Complexity – kompleksnost, Ambiguity – dvoumnost. Po drugi strani pa je soodvisnost organizacij tudi vedno večja in vse težje obvladljiva, prihod novih in novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vedno hitrejši. Boj organizacij za najbolj nadarjene kadre je vedno hujši, predvsem boj za kadre, ki so sposobni prenesti svojo kreativnost v rešitve in ki še posebej dobro zadovoljijo potrebe strank ali jih celo soustvarjajo.

Če je še pred nekaj leti veljal rek **»Človeški viri so kot naravni viri – prevečkrat močno zapostavljeni«**, nam današnja situacija že riše drugačno sliko. Zavedanje o pomembni vlogi kadrovskih procesov je vse bolj izrazito, vse sodobne oz. trendovske tehnike učinkovitih organizacij postavljajo kadre na temeljno, strateško mesto.

Spoznanje, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri (razvoj potenciala, primerno delovno okolje, uravnoteženo življenje, postavljanje in komunikacija ciljev/strategije, ciljno vodenje in letni pogovori, upravljanje talentov), dolgo časa ni in ni dobilo prave potrditve pri večini organizacij, ne samo v Sloveniji, ampak tudi širom po svetu.

Kot pomembno točko preloma lahko označimo zadnjo gospodarsko krizo (ki po našem mnenju še vedno traja, predvsem pri tem mislimo na krizo vrednot). Anomalija, ki je doletela vsakega zaposlovalca v tem času, se kaže v množičnem številu prijav na prosto delovno mesto, na koncu pa izločitev vseh – ker pravih kandidatov ni od nikoder, kar je v organizacijah še dodatno okrepilo potrebo po sistematičnem upravljanju talentov oz. človeškega kapitala, od katerega je odvisna njihova uspešna prihodnost.

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel. Če torej gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo, gradite in razvijate svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: *»V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oz. najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.«*

Za uspeh in nenehen oz. dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je v organizaciji pomembnih več dejavnikov. Kot smo že prej ugotovili, je eden izmed pomembnejših **jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj**, kar pomeni tudi, da je potrebno slediti svetovnim menedžersko-voditeljskim trendom ter kadrovsko razvojnim dobrim praksam in jih čimprej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije (Žezlina, 2011).

1.2 Tveganja, ki stojijo pred vrati

Aktualna knjiga s področja voditeljstva prihodnosti *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future* govori o tveganjih, ki bodo krojila

uspešnost in vsakdanje življenje organizacij in predstavljajo pomemben okvir za prilagajanje dobrih menedžersko-kadrovskih praks v organizacijah (Vielmetter & Sell, 2014).

Globalizacija 2.0 – sleherna organizacija, ki je prisotna na internetu, prodaja svoje storitve in izdelke na svetovnem trgu, torej s svojo ponudbo odgovarja svetovnim zahtevam in se na isti ravni spopada tudi s konkurenco. Če navedeno preslikamo na trg delovne sile, lahko pridemo do istih zaključkov, kar pomeni, da bomo prav kmalu (lahko) pridobivali kandidate od vsepovsod ter morali v zvezi s tem razvijati dobre prakse delovanja v multikulturnih okoljih.

Okoljske nevarnosti – podnebne spremembe in vse bolj pogosti pojavi naravnih katastrof prinašajo nove in nove izzive ter s tem povezane skrbi za investitorje, partnerje, kupce, obenem te nevarnosti za organizacije predstavljajo tudi priložnost – za tiste organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno do vseh deležnikov in s tem pridobivajo na ugledu svoje poslovne blagovne znamke kot tudi blagovne znamke dobrega delodajalca.

Demografske spremembe – populacija se vse bolj stara, kar zastruje stanje na trgu delovne sile in pušča v nemilosti mlade rodove, ki oboroženi z znanjem čakajo na prve zaposlitve, pred organizacije pa postavlja izziv uspešnega medgeneracijskega delovanja.

Individualizem – mlajši rodovi v poslovni svet vnašajo vedno večjo mero svobode odločanja, kar počasi izpodriva lojalnost ter pripadnost organizaciji in sili te v spoštovanje potreb posameznikov v vedno bolj raznoliki družbi tudi na način, da se najboljše organizacije s tem v zvezi usmerjajo v individualne motivacijske pakete za zaposlene.

Digitalizacija – z močno absorpcijo informacijskih tehnologij v vsakdan vsakega posameznika so meje med poslovnim in zasebnim življenjem vse težje določljive. Delo se seli iz pisarn na vsakršnje mesto, ki omogoča povezavo s svetovnim spletom – kar je milo rečeno: povsod.

Tehnološki razvoj – povezovanje vseh možnih tehnologij vodi k nenehnemu odkrivanju inovacij na vseh področjih, kar narekuje nove pristope pri pripravi in lansiranju novih produktov in storitev.

Za učinkovito prilagajanje organizacij na spremembe v poslovnem svetu se bodo morale organizacije slej ko prej spopasti s temi novimi trendi oz. novo poslovno realnostjo. Resnici na ljubo je marsikaterega od zgoraj navedenih trendov (ki predstavljajo po eni strani priložnost, po drugi pa tveganje za organizacije) možno zaznati že danes oz. zadnje desetletje. Preventivna priprava na spremembe je vedno bolj uspešna, predvsem pa bistveno cenejša, kot pa korektivno krpanje okrnelega sistema (Žezlina, 2011).

1.3 Realno stanje – problemi za funkcijo upravljanja kadrov

Pogledali smo si trende na področju upravljanja s človeškimi viri, ki predstavljajo izredno pomembno izhodišče za nadaljnje (strateške, taktične in operativne) aktivnosti kadrovske funkcije. Sedaj pa si pogledajmo, kakšno je realno/dejansko stanje oz. s katerimi problemi se trenutno sooča kadrovska funkcija.

Problemi kadrovske stroke so vsaj naslednji (prirejeno po Gruban, 2007; Petrič, 2010, 50–55):

1. **Kadrovska stroka se vse prepočasi prilagaja izzivom in trendom iz okolja (evolucija kadrovske funkcije v mnogih okoljih sicer že poteka, vendar je tempo prepočasen).**

2. Kadrovska funkcija je še marsikje neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena na aktivnosti, namesto na rezultate (učinkovitost in uspešnost kadrovske funkcije).
3. Prepogosto je v vlogi »policaj« reda in nadzora, namesto usmerjena v strateško upravljanje organizacij, zaradi česar nima pravega mesta v upravah podjetij.
4. Pogosto so kadrovski delavci v vlogi, ko se morajo ukvarjati s številnimi človeškimi dilemami, za katere ni vedno končne in ene rešitve.
5. Nadaljevanje takšne prakse utegne peljati v nadaljnjo marginalizacijo stroke.

Tudi zato je funkcija v stalnem procesu spreminjanja in je težko meriti, v kolikšni meri je že preseгла taktičnega ter se povzpela na strateški nivo. Poleg tega so vse te nove kadrovske vloge uresničljive in upravičene šele takrat, ko so izpolnjene temeljne naloge, povezane z ljudmi in odnosi v organizaciji (selekcija kadrov, sistem razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti, sistem internega komuniciranja, urejene plače in nagrajevanje, bonitete). Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih menedžerjev, bržkone ostaja premajhna samozavest kadrovskih delavcev samih (študija MCE Behind The Mask v Ivanuša-Bezjak, 2006, 29) in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (Brečko, 2004, 72-75; etrič, 2010, 50-55).

Spremembe v svetu (ekonomske, demografske, politične, klimatske ipd.) prinašajo nove izzive in priložnosti in zahtevajo spremembe tudi od kadrovske funkcije (Gruban, 2007):

- ❖ postati mora bolj strateška, vizionarska in manj transakcijska,
- ❖ uskladiti mora strategije UČV z glavnimi poslovnimi cilji,
- ❖ zgraditi mora močnejše povezave med različnimi možnostmi in inovativnimi strategijami za doseganje uspešnosti ter merami odgovornosti za doseganje učinka in dodajanje vrednosti,
- ❖ nenehno mora nadgrajevati strategije UČV in kompetence.

Predvsem pa mora razumeti in obvladovati naslednja področja (prirejeno po Anthony 1993; Ulrich 1997; Becker 2001; Svet EU 2005):

- ❖ pridobivanje in razvoj talentiranih posameznikov z vodstvenimi sposobnostmi,
- ❖ ustvarjanje vključujoče (participativne), inovativne in učeče se organizacijske kulture,
- ❖ razvijanje ciljnih kompetenc in osebne ravnovesja zaposlenih,
- ❖ razumevanje globalizacije in njenih trendov ter učinkov, ki jih prinaša za poslovanje in kadrovske procese v organizacijah,
- ❖ urejanje sistemov motiviranja in nagrajevanja, ki morajo biti inovativni ter fleksibilni, prilagojeni posameznim ciljnim skupinam oz. posameznikom v organizaciji, obenem pa dinamični in meritorni, s ciljem stimuliranja zavzetosti zaposlenih,
- ❖ staranje delovne sile in s tem povezane naraščajoče zdravstvene izdatke ter kako motivirati različne generacije v organizaciji za boljše medsebojno sodelovanje in spoštovanje (medgeneracijsko sodelovanje),
- ❖ ustvarjanje ugleda (npr. organizacije kot delodajalca) itd.

1.4 Odgovori na prihodnja tveganja

Kateri novi pristopi pa so potrebni za učinkovit razvoj organizacije? Kako naj organizacija že danes odgovori na prihodnja tveganja?

Strategija in suverenost

Zavzetost, počutje in učinkovitost zaposlenih niso odvisni le od njihove kompetentnosti in delovnih izkušenj, temveč tudi od strateških ciljev, ki si jih zastavi organizacija. Da zaposleni izkažejo zavezanost organizaciji in tako suvereno izvajajo dnevne delovne aktivnosti, morajo zaupati v sposobnost vodstva, v postavljene kazalnike in s tem povezano usmerjenost organizacije. Dobra umeščenost organizacije v prostor in dobava kakovostnih izdelkov in storitev njenim naročnikom daje zaposlenim zagotovilo, da je organizacija stabilna in bo uspešna tudi v bodoče.

Na žalost nam turbulentno okolje vse večkrat (po navadi nenamerno) postavlja časovne ovire pri komuniciranju z zaposlenimi o spremembah. Iz istega razloga se velikokrat spreminjajo prioritete organizacije, kar zaposlene prepušča dvomom in nejasnostim. Zaposleni potrebujejo informacije – ob nezadostni komunikaciji se prične pojavljati nezaupanje v vodstvo in strateško usmeritev organizacije.

Prepričajte se, da vodje na vseh nivojih poznajo in razumejo planirane spremembe in se zavedajo pomembnosti nadaljnje komunikacije ključnih informacij s svojo ekipo. Takoj ko zaposleni začutijo, da njihovi vodje ne verjamejo v planirane projekte oz. nove prijeme, prične upadati njihovo zaupanje v organizacijo in suverenost pri njihovem delu.

Integriteta

Za doseg dobrega imena organizacije med zainteresirano javnostjo je potreben čas in trdo delo na transparentnih temeljih. Vemo, da je pridobitev ugleda v okolju zahteven proces, ki pa se lahko poruši v trenutku nepazljivosti.

Vsaka organizacija mora nenehno spodbujati zaposlene k doseganju širših ciljev, ki presegajo tim sodelavcev, oddelek in celo samo organizacijo. Organizacija, ki udejanja širši namen in stoji na trdnih načelih, potrebuje zaposlene z željo po zasledovanju teh ciljev. Pri tem so zelo pomembni timsko delo, projektni način delovanja, načelo soustvarjanja z vsemi deležniki organizacije, medgeneracijsko in medsektorsko sodelovanje.

Pri doseganju integritete je pomembno, da organizacija deluje skladno s pričakovanji zaposlenih, naročnikov in ostalih deležnikov v okolju na vseh nivojih poslovanja, zato je trajnostni razvoj vrednota, ki ji bo potrebno namenjati vse več pozornosti.

Bodite transparentni

Predanost zaposlenih je obojestranski odnos. Če želite povečati učinkovitost zaposlenih, jim morate zagotavljati občutek medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Bodite pozorni na njihov dodatni vložek znanja in dela v sam proces in jih za to primerno motivirajte (materialno ali nematerialno).

Številna orodja in načini internega komuniciranja danes omogočajo enostavno in predvsem transparentno promocijo posameznikovih kompetenc in dosežkov, zato je upravljanje s talenti

pomemben proces, ki preprečuje izgube človeških virov organizacije. Hkrati je transparentna in odprta komunikacija z zunanjo javnostjo lahko dober vzvod za privlačnost organizacije za druge visoko usposobljene kadre.

Fleksibilno je agilno

Vsaka organizacija (lahko) zaposluje ljudi vsaj štirih generacij. Pri tem se kažejo izzivi vodstva, kako ustvariti produktivno delovno vzdušje in zgraditi trdne povezave za (interni) prenos znanja. Ljudje različnih starosti imajo različne vrednote, različne potrebe, različne navade, zato morajo biti temu prilagojeni tudi njihov način razvoja, delovni pogoji, motivacija in cilji, ki jih zadovoljujejo. Temu vsled mora organizacija fleksibilno obravnavati vsakega zaposlenega kot posameznika namesto enakih kriterijev za obravnavo vseh skupaj. Novi pristopi pri individualni obravnavi zaposlenih so torej neobhodni.

1.5 Kako naj funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmentu

Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati s ključnimi kadri v svojih organizacijah, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov. Vendar pa na vprašanje, kako naj postane strateški partner s top menedžmentom, ni splošnega oz. enotnega odgovora, ker je seveda vsaka organizacijska kultura edinstvena (Žezlina, 2011).

Možnosti, da funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmentu, bodo seveda večje, če bodo kadrovske strokovnjaki obvladovali naslednje kompetence (Ulrich, 1996 in Zorko Mencin, 2005, 67-69):

1. **Poslovna odličnost** (razumevanje različnih vidikov poslovanja – produkti, storitve, konkurenca, marketing, finančni in strateški cilji, razvoj organizacije/panoge/dejavnosti)
2. **Osebnostna kredibilnost** (odzivnost, etičnost, ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, sprejemanje drugačnih mnenj, poudarjanje pomena aktivnosti s področja upravljanja kadrov)
3. **Odličnost s področja upravljanja kadrov** (sposobnosti za obvladovanje vseh kadrovskih področjih oz. procesov)

Pri tem je ključno, da funkcija upravljanja kadrov menedžmentu dokaže, da obvladuje (t. i. odličnost) potrebne kadrovske kompetence in da zna uskladiti strategijo upravljanja kadrov s poslovnimi strategijami organizacije (Zupan, 2004 in Vild, 2005 56-62). Najboljši način za uspešno partnerstvo je postavitve načrta za doseganje uspešnosti funkcije upravljanja kadrov, ki temelji na poslovnih strategijah (razvoj kadrovskih strategij, ki podpirajo različne poslovne strategije) – to je menedžmentu tudi dokaz, da funkcija upravljanja kadrov dodaja vrednost. Pomembno je, da te povezave konstantno preučujemo, še posebej v obdobju sprememb, in da jih ažurno prilagajamo strateškim usmeritvam organizacije (Vild, 2005, 56-62).

Pri tem lahko funkcija upravljanja kadrov uporabi naslednje nasvete oz. dodatne korake s ciljem pozicioniranja svoje vloge strateškega partnerja (Trockmorton 2010):

- ❖ vključevanje širšega kroga zaposlenih (sodelovanje z zaposlenimi z različnih oddelkov),
- ❖ sodelovanje pri organizacijskem strateškem načrtovanju (lasten vložek),
- ❖ t. i. "walk the talk" (zgled za posnemanje drugih),
- ❖ prostovoljno vodenje različnih aktivnosti,
- ❖ iskanje priložnosti za pridobivanje operativnih izkušenj v dejavnostih podjetja,

- ❖ merjenje in promoviranje vplivov človeškega kapitala na poslovno uspešnost (npr. kompatibilnost timov, zavzetost in lojalnost zaposlenih, stopnja izgub itd.).

Pri tem pa je bistven razvoj strateškega razmišljanja (sposobnost abstraktnega mišljenja, razumevanja kompleksnih sistemov, detajlov in hkrati širše slike). Funkcija upravljanja kadrov mora postati strateški partner in izvajati strateško upravljanje kadrov, kar pomeni predvsem stopiti izven tradicionalnih dolžnosti funkcije upravljanja kadrov in razviti široko razumevanje usmeritve in ciljev organizacije – pri tem je ključno vprašanje, kaj želi organizacija doseči in kako povezati kadrovske procese (pridobivanje kadrov, razvoj talentov ipd.), da bodo pripomogli k izpolnjevanju širših ciljev organizacije (Greer 2001, 4. poglavje).

S tem v zvezi je ključno razumevanje naslednjih postavk (Kiger 2006):

- ❖ strategije podjetja (ki je zgrajena iz različnih komponent – trg, ciljne stranke, konkurenca, priložnosti in nevarnosti okolja, organiziranost podjetja, finance, ipd.),
- ❖ spoznanja, da je glavna naloga funkcije upravljanja kadrov pomoč in podpora pri doseganju širših ciljev podjetja,
- ❖ spoznanja, da strateške odločitve, ki vključujejo celotno poslovanje v daljšem obdobju, vsebujejo vedno tudi določeno tveganje, a hkrati precejšen donos,
- ❖ sprememb in obvladovanje teh sprememb (npr. razvijanje ustreznih kompetenc zaposlenih, ki podpirajo strateške cilje).

Kadrovske menedžerje lahko s strateškimi spodbudami in ukrepi za optimiziranje kadrov pomembno vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja.

Pri tem pa morajo upoštevati vsaj naslednje korake, ki jim omogočijo strateško optimizacijo kadrovskih procesov (Live up to HR's role as a Strategic Partner 2010):

1. Identificirati izgube/šibke točke pri produktivnosti (npr. ponavljajoče in dolgotrajne naloge, ki se jih da eliminirati).
2. Stopiti izven okvira kadrovske funkcije – začeti razmišljati kot marketing menedžer, produktni vodja, funkcijski menedžer ipd.
3. Poiskati konkretne rešitve za specifične potrebe podjetja.
4. Predstaviti vodstvu potrebe in predvsem ugotovitve glede izboljšav in njihovega vpliva na produktivnost.

Ko je v procesih dosežena učinkovitost, se lahko kadrovske menedžerje osredotočijo na razvoj kompetenc, potrebnih za uspešno upravljanje človeških virov. Kot ugotavljamo zgoraj, je za uspešno delovanje funkcije upravljanja kadrov pomembno, da zna menedžer stopiti izven svojih kadrovskih okvirjev in da svoje ključne izzive in naloge pogleda z drugačnimi očmi oz. očmi nekoga drugega (kar mu omogoči t. i. razmišljanje *out of the box*, ki pripelje do novih, kreativnih in inovativnih idej v kadrovskih procesih). Tovrstno razmišljanje je seveda zelo zaželeno tudi pri razmišljanju o dodatnih dobrih praksah dela s talentiranimi posamezniki, kjer je ključno, da imamo stalno sveže in atraktivne ideje, ki bodo motivirale naše ključne kadre. Pri tem pa je pomembno tudi to, da znamo tovrstne projekte oz. dobre prakse interno, pa tudi eksterno, dobro spromovirati med našimi strankami (internimi strankami – zaposlenimi, eksternimi – klienti).

2 DELOVNOPRAVNI ZAKONODAJNI OKVIR UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1 Uvod v delovnopravni zakonodajni okvir upravljanja s človeškimi viri

V tem poglavju so predstavljene splošne norme s področja delovnopravne zakonodaje, ki jo pričnemo s pregledom mednarodnih pravnih virov. Sledi predstavitev na ravni Republike Slovenije, zaključujemo pa na ravni podjetja.

2.2 Splošne norme in uredbe s področja delovnopravne zakonodaje

2.2.1 Mednarodni pravni viri delovnega prava

2.2.1.1 Organizacija združenih narodov (OZN)

Organizacija združenih narodov (s kratico OZN ali ZN) je mednarodna organizacija, ki je nastala leta 1945. Ustanovilo jo je 51 držav, ki so se po drugi svetovni vojni zavezale k ohranjanju mednarodnega miru in varnosti, razvoju prijateljskih odnosov med narodi ter spodbujanju družbenega napredka, boljšega življenjskega standarda in človekovih pravic („OZN“, b. d.).

Človekove pravice in OZN

OZN je najpomembnejša mednarodna organizacija, ki se ukvarja s temeljnimi pravicami in svoboščinami posameznikov. V njej nastajajo in se razvijajo nove norme na področju človekovih pravic, hkrati pa se nadzoruje njihovo uresničevanje v državah članicah. Njihovo varstvo je temelj učinkovitega in pravičnega gospodarskega in družbenega razvoja. Človekove pravice so ključno vodilo pri zagotavljanju mednarodne humanitarne pomoči tistim, ki se znajdejo v najhujši stiski zaradi posledic vojn, naravnih nesreč ali gospodarskih kriz. Najpomembnejši mednarodni dokument s tega področja, Splošno deklaracijo človekovih pravic, je Generalna skupščina OZN sprejela 10. decembra 1948 („Človekove pravice in OZN“, b. d.).

2.2.1.1.1 Splošna deklaracija človekovih pravic

Splošna deklaracija človekovih pravic določa, da ima vsakdo pravico:

- do dela in proste izbire zaposlitve,
- do pravičnih in zadovoljivih delovnih pogojev in
- do varstva pred brezposelnostjo.

- *Glede plačila za delo določa:*

Vsakdo ima brez kakršnekoli diskriminacije pravico do enakega plačila za enako delo in do pravične in zadovoljive nagrade, ki zagotavlja njemu in njegovi družini človeka vreden obstoj.

- *Glede sindikalne svobode določa:*

Vsakdo ima pravico sodelovati pri ustanavljanju sindikata ali pridružiti se sindikatu za zavarovanje svojih interesov.

- *Glede počitka in dopusta določa:*

Vsakdo ima pravico do počitka in prostega časa, vključno z razumno omejitvijo delovnih ur in pravico do občasnega plačanega dopusta.

2.2.1.1.2 Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah

Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (MPDPP) zavezuje države pogodbenice k zagotavljanju državljanskih in političnih pravic. MPDPP varuje temeljno pravico človeka do življenja in določa, da nihče ne sme biti žrtev mučenja, zasužnjenja, samovoljnih priporov, prisilnega dela ali odvzema temeljnih svoboščin (kot so npr. izražanje in združevanje).

2.2.1.1.3 Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah

Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (MPESKP) tako kot Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah izhaja iz Splošne deklaracije človekovih pravic. MPESKP zavezuje države pogodbenice k zagotavljanju ekonomskih, socialnih in kulturnih pravic.

MPESKP zavezuje države podpisnice, da bodo zagotavljale pravico do dela in priznavale vsakomur pravične ter ugodne delovne pogoje (t. j. pravičen zaslužek, zdrave in varne delovne pogoje, počitek, prosti čas, ustrezno omejitev delovnega časa). MPESKP določa tudi pravico do ustanavljanja sindikatov in članstva v njih, pravico do socialne varnosti in pravico do stavke. Pakt ščiti tudi otroke in mladino pred ekonomskim in socialnim izkoriščanjem.

2.2.1.1.4 Konvencija o otrokovih pravicah

Konvencija vključuje celotni razpon človekovih pravic, tako civilne kot kulturne, socialne, ekonomske in politične pravice. Konvencijo je do danes ratificiralo 196 držav Organizacije Združenih narodov („Treaty Collection: Convention on the rights of a child“, b. d.).

Na področju dela konvencija ščiti otroke pred ekonomskim izkoriščanjem in pred opravljanjem kateregakoli dela, ki je lahko nevarno, ki moti otrokovo šolanje ali škodi njegovemu zdravju oz. telesnemu, umskemu, duhovnemu, nravstvenemu ali družbenemu razvoju.

2.2.1.1.5 Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk

Zavezuje države pogodbenice, da bodo sprejele vse primerne ukrepe za odpravo diskriminacije žensk na področju zaposlovanja, zlasti pa pravico do enakih možnosti za zaposlitev, pravico do svobodne izbire poklica in zaposlitve, pravico do enakega plačila, pravico do socialne varnosti, pravico do plačanega dopusta in plačane odsotnosti ter pravico do zdravstvenega varstva in varstva pri delu.

2.2.1.1.6 Mednarodna organizacija dela

Mednarodna organizacija dela (MOD) deluje kot specializirana agencija OZN. Ustanovljena je bila leta 1919 z versajsko mirovno pogodbo.

Glavni cilji MOD so („International Labour Organization, Mission and impact of the ILO“, b. d.):

- spodbujanje pravic pri delu,
- spodbujanje dostojnih zaposlitvenih možnosti,
- krepitev socialne zaščite in
- krepitev dialoga o vprašanjih, povezanih z delom.

2.2.1.1.7 Konvencija o delu s krajšim delovnim časom

Določa, da morajo delavci, ki delajo krajši delovni čas, imeti enakovredne pogoje kot delavci, ki delajo polni delovni čas, na primer glede varstva materinstva, plačanega letnega dopusta, odsotnosti z dela zaradi bolezni, pri čemer pa se lahko denarni prejemki določijo v razmerju z opravljenimi urami dela ali zaslužkom.

2.2.1.1.8 Konvencija o sindikalni svobodi in varstvu sindikalnih pravic

Konvencija ureja pravico do svobode združevanja delavcev in delodajalcev, ustanavljanje delavskih federacij, konfederacij in ukrepe, ki zagotavljajo svobodno uveljavljanje sindikalnih pravic.

2.2.1.1.9 Konvencija o varstvu materinstva

Konvencija ureja varstvo žensk med nosečnostjo glede porodniškega dopusta, odsotnosti z dela in v zvezi z dajatvami. Pomembna je pravica, da se lahko ženska po končanem porodniškem dopustu vrne na isto ali enakovredno in enako plačano delovno mesto. Ženska ima po konvenciji tudi pravico do enega ali večdnevnihi odmorov ali krajšega dnevnega delovnega časa zaradi dojenja otroka.

2.2.1.1.10 Konvencija o zaščiti plač

Konvencija določa zakonito plačilno sredstvo in prepoveduje izplačilo plače v obliki zadolžnic, bonov ali kuponov. Plače se morajo delavcu izplačati neposredno. Delodajalci ne smejo nikakor omejevati delavca pri prostem razpolaganju z njegovo plačo.

2.2.1.1.11 Konvencija o nočnem delu

Konvencija ureja pravice delavcev, ki opravljajo nočno delo. Delavec ima na primer pravico zahtevati brezplačni pregled in oceno zdravstvenega stanja ter nasvet za zmanjšanje zdravstvenih težav, povezanih s svojim delom. Nadomestila nočnemu delavcu v obliki delovnega časa, plačila ali podobnih ugodnosti upoštevajo naravo nočnega dela. Nočnemu delavcu se morajo zagotoviti tudi ustrezne socialne storitve.

2.2.1.1.12 Konvencija o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetjih

Da lahko predstavniki delavcev v podjetju uspešno zastopajo interese delavcev, morajo biti učinkovito zavarovani pred vsakim postopkom, ki bi bil zanje škodljiv. Sem spada tudi odpuščanje zaradi njihovega statusa, aktivnosti kot predstavnikov delavcev, članstva v sindikatu ali zaradi udeležbe v sindikalnih aktivnostih. Predstavniki delavcev v podjetju imajo ustrezne olajšave, da lahko hitro in učinkovito opravljajo svoje funkcije.

2.2.1.1.13 Konvencija o plačanem letnem dopustu

Konvencija določa, da ima vsakdo pravico do plačanega letnega dopusta v minimalnem trajanju tri delovne tedne za leto dni službe. En del dopusta mora trajati brez presledka najmanj dva delovna tedna. Za čas dopusta pa mora delavec prejemati najmanj svojo normalno ali povprečno plačo.

2.2.1.1.14 Konvencija o plačanem dopustu za izobraževanje

Konvencija spodbuja države, da v svoj sistem uvedejo plačan dopust za izobraževanje. Ureja plačilo za dopust, ki ga delavec dobi zaradi izobraževanja med delovnim časom.

2.2.1.1.15 Konvencija o minimalni starosti za sklenitev delovnega razmerja

Konvencija določa, da je najnižja starost za opravljanje dela 15 let, v kolikor gre za dela, ki niso škodljiva za zdravje in razvoj otroka in ki ne ovirajo otrokovega šolanja. V kolikor gre za nevarno delo (ogrožanje zdravja, varnosti ali morale), pa je starostna meja 18 let.

2.2.1.1.16 Konvencija o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju (delavci z družinskimi obveznostmi)

Konvencija državam nalaga, da sprejmejo vse ukrepe, da se delavcem z družinskimi obveznostmi omogoči, da uveljavijo svojo pravico do proste izbire zaposlitve in da upoštevajo njihove potrebe glede pogojev za zaposlitev in glede socialnega varstva. Družinske obveznosti pa same po sebi ne morejo pomeniti razloga za prenehanje delovnega razmerja.

2.2.1.1.17 Konvencija o prepovedi najhujših oblik dela otrok in takojšnjem ukrepanju za njihovo odpravo

Konvencija prepoveduje najhujše oblike dela otrok, kot so vse oblike suženjstva, izkoriščanje, zvodništvo ali ponujanje otrok za prostitucijo, za izdelavo pornografije ali pornografske nastope in delo, ki zaradi svoje narave ali okoliščin, v katerih se opravlja, lahko ogrozi zdravje, varnost ali moralno otrok.

2.2.1.2 Svet Evrope

Svet Evrope je mednarodna organizacija s sedežem v Strasbourgu, ki obsega 47 evropskih držav. Ustanovljen je bil za spodbujanje demokracije, zaščito človekovih pravic in pravne države v Evropi („Svet Evrope: Kdo smo?“, b. d.).

2.2.1.2.1 Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (EKČP)

EKČP je mednarodna pogodba, ki je bila podpisana 4. novembra 1950 v Rimu in je v veljavo stopila 3. septembra 1953. Na podlagi tega akta odloča tudi Evropsko sodišče za človekove pravice (ESČP).

Na področju dela določa, da ima vsakdo pravico do svobode zbiranja in združevanja, vključno s pravico, da ustanavlja sindikate in se jim pridruži, da bi zavaroval svoje interese. Konvencija prepoveduje vsakršno prisilno delo.

2.2.1.2.2 *Evropska socialna listina*

Države pogodbenice listine morajo zagotoviti, da ima vsak možnost, da se preživlja s svojim poklicem. Vsak ima tudi pravico do pravičnih, varnih in zdravih delovnih pogojev in do pravičnega plačila, ki mu in njegovi družini zagotavlja dostojen življenjski standard.

Listina določa tudi, da imajo vsi delavci in delodajalci pravico do svobodnega združevanja v organizacije na ravni države ali v mednarodne organizacije zaradi varstva svojih ekonomskih in socialnih interesov in da imajo pravico do kolektivnih pogajanj.

2.2.1.2.3 *Evropska unija*

Evropska unija je gospodarska in politična povezava 28 evropskih držav. Začetki EU segajo v čas po drugi svetovni vojni. Prvi ukrepi so bili namenjeni gospodarskemu povezovanju. Tako je leta 1958 nastala Evropska gospodarska skupnost (EGS), ki je povezovala šest držav: Belgijo, Francijo, Nemčijo, Italijo, Luksemburg in Nizozemsko. Do danes se jim je pridružilo še 22 držav. Gospodarska povezava je prerasla v politično organizacijo, ki ureja politike na področjih od podnebja, okolja in zdravja do zunanjih odnosov in varnosti, pravosodja in migracij. Odras tega je sprememba imena leta 1993, ko se je Evropska gospodarska skupnost (EGS) preimenovala v Evropsko unijo (EU) („Evropska Unija“, b. d.).

2.2.1.2.4 *Pogodba o Evropski uniji in Pogodba o delovanju Evropske unije*

Vsak ukrep Evropske unije mora imeti temelj v pogodbah. Pogodbe določajo cilje EU, pravila za institucije EU, način sprejemanja odločitev ter odnos med EU in njenimi državami članicami. Pogodbe so temelj za sprejemanje zakonodaje EU in jih imenujemo tudi primarna zakonodaja („Vrste predpisov v EU“, b. d.).

Na področju dela Pogodba o delovanju Evropske unije ureja pomembno pravico do prostega gibanja delavcev. To pomeni odpravo diskriminacije na podlagi državljanstva glede zaposlitve, plačila ter drugih pogojev dela in zaposlitve. Poleg tega je v tem členu določeno, da ima vsak delavec EU pravico, da sprejme ponudbo za ponujeno delovno mesto, do prostega gibanja znotraj države, do prebivanja zaradi zaposlitve in da pod določenimi pogoji ostane v državi tudi po prenehanju zaposlitve.

2.2.1.2.5 *Uredbe in direktive Evropske unije*

Uredbe in direktive imenujemo sekundarna zakonodaja, saj temeljijo na primarni zakonodaji EU.

Uredbe so pravni akti, ki se v državah članicah neposredno in enotno uporabljajo in jih za razliko od direktiv ni potrebno prenesti v nacionalno pravo. V vseh državah so v celoti zavezujoče (Šinkovec, 2003).

Direktive po drugi strani od države zahtevajo, da doseže določen cilj, se pa država lahko sama odloči, kako ga bo dosegla. Države članice morajo direktivo pred potekom roka za implementacijo prenesti v nacionalno zakonodajo (Šinkovec, 2003).

Slovenija je na primer v Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) prenesla 16 direktiv iz področja delovnega prava (Zakon o delovnih razmerjih – ZDR-1, 2013).

2.2.1.2.6 Listina Evropske unije o temeljnih pravicah

Listina je bila slovesno razglašena leta 2000 v Nici. Zavezujoča za države članice EU je postala leta 2009 s sprejetjem lizbonske pogodbe. Listina temelji na Evropski konvenciji za človekove pravice (EKČP) („Vrste predpisov v EU“, b. d.).

Na področju dela med drugim ureja pravico delavca do obveščenosti in posvetovanja v podjetju, pravico do kolektivnih pogajanj, varstva v primeru neupravičene odpustitve, prepoveduje delo otrok in varuje družinsko in poklicno življenje delavcev.

2.3 Slovenska zakonodaja

2.3.1 Zakon o delovnih razmerjih

Zakon opredeljuje temeljne pravice in obveznosti tako delavcev kot delodajalcev, ki jih imajo pri opravljanju dela oziroma zagotavljanju slednjega. ZDR-1 opredeljuje minimalni obseg pravic, ki pripadajo delavcem, da se zagotavlja dostojno opravljanje dela ter upošteva delavčevo dostojanstvo in pri čemer je potrebno upoštevati, da so odstopanja praviloma možna zgolj v korist delavcu. Zakon določa tudi sankcije v primeru nezakonitega ravnanja delodajalca pri postopkih zaposlovanja, opravljanja dela in tudi odpovedi delovnega razmerja in določa domneve (nekatero neizpodbojno), v skladu s katerimi bo ravnalo sodišče v postopkih varstva delovnopravnega položaja delavca, če bo slednje zahtevano. (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013)

2.3.2 Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno

S tem zakonom se določa temeljno razmejitev med tem, kdaj opravljanje dela oziroma nudenje dela pomeni delo na črno, ki je prepovedano. Zakon določa tudi nekatere oblike zaposlovanja in dela, pri katerih ne gre za delo na črno. Zakon določa primere nedovoljenega javnega oglaševanja dela, ki lahko po določbah tega zakona šteje za delo na črno. Za delo na črno gre tudi v primeru, ko delodajalec objavi potrebo po delu, ki ni vezano na njegovo registrirano ali priglašeno dejavnost. (PisRS, 2019)

2.3.3 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju

S tem zakonom je urejena ustavna pravica delavske participacije, ki se uresničuje z ustreznim zastopanjem interesov dela pri vodenju in upravljanju družbe. Delavci lahko sodelujejo pri upravljanju družbe na način in pod pogoji, določeni v ZSDU, kar zajema njihovo individualno kot tudi kolektivno udejstvovanje, slednje preko delavskega zaupnika ali sveta delavcev oziroma zbora delavcev ali predstavnikov delavcev v organih družbe. Temeljne pravice, ki jih imajo delavci po tem zakonu, so pravica do obveščenosti, pobude, dajanja mnenj in predlogov, možnosti skupnih posvetov z delodajalcem ter tudi pravica do zadržanja odločitev delodajalca pod pogoji in na način, kot to izhaja iz zakona. Zakon opredeljuje aktivno in pasivno volilno pravico delavcev ter postopek in omejitve pri oblikovanju sveta delavcev – slednji se oblikuje v družbi, ki ima več kot 20 zaposlenih delavcev z aktivno volilno pravico, sicer pa se pravice, ki izhajajo iz ZSDU, uresničuje preko delavskega zaupnika. Zlasti za področje HRM je pomembna delodajalčeva obveznost, da pred sprejemom odločitev glede statusnih in kadrovskih vprašanj družbe ter glede vprašanj varnosti in zdravja delavcev pri delu, obvesti svet delavcev in zahteva skupno posvetovanje. Glede navedenega si mora delodajalec prizadevati za uskladitev stališč, za predstavnike delavcev pa obstaja dolžnost opredeliti se v

predvidenem roku, saj se v nasprotnem primeru šteje, da z odločitvami soglašajo, v določenih primerih pa imajo predstavniki delavcev tudi pravico zadržati odločitev delodajalca, če v zakonitem roku sprožijo tudi postopek za reševanje medsebojnih sporov z delodajalcem – arbitražo. („Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)“, 2008)

2.3.4 Zakon o delovnih in socialnih sodiščih

To je glavni postopkovni zakon, po katerem postopajo sodišča pri reševanju individualnih delovnih sporov, ki so spori med delavcem in delodajalcem, ter kolektivnih delovnih sporov (interesni spor ter spor o pravicah), ki pomenijo spore v zvezi s kolektivnimi pogodbami, stavko, reprezentativnostjo sindikatov in podobno. S tem zakonom je prav tako urejena pristojnost sodišča pri reševanju socialnih sporov, ki izhajajo iz sistema socialne varnosti. Zakon določa, da se v delovnih postopkih postopa hitro in določa posebne pogoje, pod katerimi je možno začeti delovnopравни ali kolektivni spor, saj slednji ni mogoč, če je bil predhodno določen postopek za mirno reševanje sporov in ta ni bil začel. Če pa je bil postopek za mirno reševanje sporov začel, imajo udeleženci na voljo 30 dni za uspešno rešitev spora oziroma v tem času ni dopustna sprožitev kolektivnega spora. Glede individualnih delovnih sporov pa ZDSS-1 v kombinaciji z določbami ZDR-1 predpisuje delavčevo obveznost, da delodajalca najprej pisno opozori na kršitev njegovih obveznosti iz delovnega razmerja in odpravo slednjih, razen kadar gre za denarne terjatve, kjer tovrstno predhodno postopanje delavca ni potrebno. V individualnih postopkih se nazadnje varujejo tudi pravice neizbranega kandidata v postopku zaposlovanja, če ga je zaposlovalec pri izbiri neupravičeno diskriminiral – pri tem pa neizbrani ne more doseči, da bi ga delodajalec zaposlil, pač pa slednji odgovarja odškodninsko. (PisRS, n.d.)

2.3.5 Zakon o varnosti in zdravju pri delu

S tem zakonom so določene temeljne medsebojne pravice delavcev in delodajalcev v zvezi z zagotovitvijo varnih in zdravih razmer, v katerih se opravlja delo. Zakon določa minimalno raven ukrepov, ki jih mora izvesti delodajalec, da zagotovi varne in zdrave delovne razmere, prav tako pa ima delodajalec obveznost promovirati zdravje tudi na delovnem mestu. S takšno ureditvijo se torej sledi načelom moderne organizacije delovnega procesa, ki izražajo tendenco po humanizaciji delovnih razmer in zagotavljanju varnosti človeških virov, pri čemer je temeljno vodilo moderna ugotovitev, da delo ni dobrina (“Labor is not a commodity.”), ki omejuje in načelno prepoveduje sleherni vzpostavljanje in vodenje delovnega procesa na izkoriščevalski način do delavcev. Delodajalec mora torej pri načrtovanju delovnega procesa in delovnega okolja, delovnih prostorov, delovnih in tehnoloških postopkov celostno upoštevati potencialne in konkretne škodljive vplive na varno in zdravo delo delavcev. Sem spada tudi predpisovanje in zagotavljanje uporabe delovne in osebne varovalne opreme v razmerah povečanega tveganja za delavčevo zdravje. Pri tem mora dosledno slediti zahtevi, da je zagotavljanje varnosti njegova naloga in stroškovno breme in slednje ne sme imeti finančnih ali drugačnih posledic za delavca. Delavec pa mora skladno s tem zakonom upoštevati navodila in smernice ter sleherne ukrepe za zagotavljanje lastne varnosti (ter ostalih) v delovnem procesu in ne sme ravnati namerno škodljivo – (samo)ogrožajoče oziroma hudo malomarno. (Republika Slovenija, 2011)

2.3.6 Zakon o reprezentativnosti sindikatov

Zakon določa način ustanovitve sindikata in določa pogoje, pod katerimi sindikat pridobi lastnost reprezentativnosti. V kombinaciji z Zakonom o kolektivnih pogodbah reprezentativnost pomeni lastnost sindikata, da v socialnem dialogu nastopa kot stranka na strani delavcev pri kolektivnih pogajanjih in sklepanju kolektivnih pogodb, ki zavezujejo vse pristopnike h

kolektivni pogodbi. Reprezentativnost sindikata pa pomeni predvsem, da je sindikat organiziran demokratično, neodvisno od delodajalca ali države in ima določeno število članov, ki sindikat financirajo s članarino, pri tem pa se lahko financira tudi iz lastnih virov. Zakon določa tudi način hrambe statuta in objavo izreka odločbe o hrambi, s čimer posamezni sindikat pridobi lastnost pravne osebe, da lahko pravno učinkovito zaščiti pravice in interese svojih članov in drugih delavcev. (PisRS, 1993)

2.3.7 Zakon o kolektivnih pogodbah

S tem zakonom je urejeno sklepanje, veljavnost in prenehanje kolektivnih pogodb. Kolektivne pogodbe so opredeljene kot poseben pravni vir, ki izhajajoč iz svobode kolektivnega dogovarjanja, na ravni dejavnosti (praviloma) ureja vsebino pravic in obveznosti ter določenih vidikov zaposlitve in delovnega procesa, kot so npr. nočno delo, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, ureditev izmenskega dela ter določbe glede neenakomerne razporeditve delovnega časa. V kolektivnih pogodbah so lahko tudi določbe glede odpravnine ter ostali prejemki in povračila delavcem v zvezi z delom, če takšno urejanje dopušča ZDR-1. Načelna omejitev, ki izhaja iz tega zakona ter ZDR-1, je v tem, da lahko kolektivna pogodba vsebuje zgolj določbe, ki so za delavce ugodnejše od tistih, ki izhajajo iz ZDR-1. Izjemoma, če ZDR-1 tako določa, pa je lahko ureditev s kolektivno pogodbo za delavce tudi slabša, vendar mora slednje ZDR-1 izrecno dovoljevati. Kolektivna pogodba je praviloma veljavna med strankama, torej zavezuje podpisnike na strani delavcev in na strani delodajalcev, posebna veljavnost pa je določena v primeru, ko pogodbo sklepajo reprezentativna združenja na obeh straneh, torej sindikati na strani delavcev in gospodarska združenja na strani delodajalcev. V tem primeru gre za t. i. »dvojno reprezentativnost«, ki učinkuje tako, da širi veljavnost sklenjene kolektivne pogodbe tudi na vse ostale subjekte v dejavnostih, ki so predmet urejanja s kolektivno pogodbo, čeprav niso njeni podpisniki, če so izpolnjeni pogoji predpisani z ZKoliP. Takšna razširjena veljavnost ne nastopi avtomatsko, ampak jo je potrebno predlagati, kar lahko stori ena ali druga stranka.

Evidenco kolektivnih pogodb, sklenjenih za območje države, vodi ministrstvo, ki je pristojno za delo. (PisRS, 2008)

2.3.8 Zakon o minimalni plači

V tem zakonu je določena minimalna plača za delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi na območju Republike Slovenije, ki je določena tako, da predstavlja vsoto mesečnih stroškov minimalnih življenjskih potrebščin, povečanih za 20 %, ter znesek davkov in prispevkov za socialno varnost delavca. Minimalna plača se občasno valorizira tako, da se nevtralizira učinek inflacije. Ta zakon predstavlja zelo pomemben zakonodajni vir, saj opredeljuje minimalni strošek dela, ki še zagotavlja eksistenco delavca. Minimalna plača v zakonsko določeni višini je predvidena za polni delovni čas, torej 40-urno delovno obremenitev na teden, z vidika kadrovskih odločitev delodajalca predstavlja predviden obseg stroškov plač in predstavlja minimalni mejni strošek zaposlitve dodatnega delavca, če ga je potrebno zaposliti za polni delovni čas. Višino minimalne plače določa minister, pristojen za delo, in znesek objavi najkasneje do 31. januarja za tekoče leto. (DZ Republike Slovenije & Turk, 2010)

2.3.9 Zakon o prispevkih za socialno varnost

S tem zakonom se določa dolžnost delodajalca obračunati prispevke po določenih prispevnih stopnjah. Zakon ureja dolžnost plačila prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, obvezno zdravstveno zavarovanje, starševsko varstvo in prispevek za

zaposlovanje. Zakon za omenjene prispevke za socialno varnost določa prispevne stopnje, ki jih nosi delodajalec in jih obračuna glede na bruto osnovo plače. (Republika Slovenija, 1996)

2.3.10 Zakon o inšpekciji dela

S tem zakonom so urejene pristojnosti in področje delovanja inšpekcije za delo. Delovna inšpekcija nadzira izvajanje ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter zakonito in pravilno uresničevanje pravic iz delovnega razmerja, nadzora nad minimalno plačo ter sodeluje pri nadzoru nad zakonitim izvajanjem stavke in sodelovanju delavcev pri upravljanju in podobno. Prav tako nudi delovna inšpekcija strokovno pomoč delodajalcem v zvezi z izvajanjem zakonov, v kolikor se nanašajo na pristojnost delovne inšpekcije. Zavezanec za nadzor je delodajalec, fizična ali pravna oseba ali drug subjekt, ki je dolžan ravnati v skladu s predpisi, katerih izvedbo nadzira inšpektorat, in pri katerem teče inšpekcijski postopek. Inšpektor je ob izvajanju nadzora pooblaščen zbirati vzorce ali opravljati razne meritve v zvezi z delovnim procesom, prav tako pa lahko zaseže razno dokumentacijo, če presodi, da je to potrebno. Praviloma se nadzor opravlja na podlagi prijave delovnopравnih kršitev, lahko pa se uvede tudi po uradni dolžnosti. Zakon inšpektorja pooblašča, da ob ugotovljenih kršitvah izda ustno ali pisno odločbo o odpravi ugotovljenih kršitev, v določenih hujših primerih kršitev pa lahko odredi prepoved nadaljnjega opravljanja dela. V pristojnosti delovne inšpekcije je tudi pečatenje delovnih sredstev in prostorov ter ustavitev dobave energetskega virov, s čimer se delovni proces popolnoma onemogoči. Sodelovanje inšpektorja je predvideno tudi v drugih položajih, npr. podaja mnenje pri izredni odpovedi noseči delavki, ki skladno z ZDR-1 uživa strožje delovnopравno varstvo. (Pisrs.si, 2014)

2.3.11 Zakon o inšpekcijskem nadzoru

Zakon se uporablja tudi za vsa vprašanja, ki niso urejena z Zakonom o inšpekciji dela in se nanašajo na izvajanje ukrepov, ki so v pristojnosti delovnega inšpektorja oziroma inšpektorata za delo. S tem zakonom se na splošno določa, v katerih primerih je mogoče opravljati inšpekcijski nadzor, in pooblašča inšpektorja, da tudi brez dovoljenja lastnika vstopa na zemljišče ter v prostore, v katerih namerava izvajati nadzor. V določenih primerih lahko lastnik inšpektorju prepove vstop v svoje zasebne prostore (če inšpektor nima sodne odločbe), ne more pa inšpektorju prepovedati vstopa v prostore, kjer se izvajajo delovni procesi. V postopku inšpekcijskega nadzora nastopa inšpektor tudi kot prekrškovni organ, ki ima v skladu z zakonom pravico izdati prekrškovno odločbo in izreči globo ter predlagati sodišču odvzem protipravno pridobljene premoženjske koristi. Zakon določa, da ima zavezanec za nadzor pravico in dolžnost sodelovanja v postopu nadzora ter da lahko v postopku prisostvujeta tudi njegov pooblaščenec in/ali odgovorna oseba. Prepovedano je vsakršno oviranje in motenje takšnega nadzora. (PisRS, 2010)

2.3.12 Zakon o urejanju trga dela

Zakon ureja državne ukrepe in dejavnosti države na trgu dela, s katerimi zagotavlja izvajanje javne službe na področju zaposlovanja in ukrepov aktivne politike zaposlovanja ter ureja delovanje sistema zavarovanja za primer brezposelnosti. Zakon ureja tudi področje javnih del, katerih cilj je kreiranje novih delovnih mest in odpravljanje dolgotrajne brezposelnosti, zainteresirani delodajalci pa lahko ponujajo takšna dela ob predhodnem vpisu in registraciji v času razpisa v t. i. register zunanjih izvajalcev, ki je tudi javno objavljen. S tem zakonom so določene subvencije za zaposlovanje, kar je lahko upošteven faktor pri kadrovskih odločitvah, saj ustvarja nižje stroške dela in plačila za delo.

ZUTD je relevanten za področje kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri, zlasti na področju aktivne politike zaposlovanja, ureditve začasnega in občasnega dela upokojujencev vključujoč

njegove zlasti časovne omejitve ter nadalje določa pogoje ter omejitve, ki jih mora upoštevati posamezen delodajalec pri objavi prostih delovnih mest. Začasno in občasno delo upokojujencev se mora v skladu z ZUTD opravljati na podlagi pogodbe o opravljanju ZAOD upokojujencev. Za delodajalce, ki omogočajo opravljanje dela upokojujencem, je določena tudi posebna dajatev, ki jo morajo plačati delodajalci. (Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), 2011)

2.3.13 Posebnosti slovenske ureditve pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi

Delodajalec lahko delavcu odpove pogodbo o zaposlitvi, če za to obstaja resen in utemeljen razlog, ki onemogoča nadaljevanje dela pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi. Pomembno je, da je odpoved pisna in natančno obrazložena glede vzroka za odpoved, delodajalec pa mora delavca dodatno poučiti o delovnopravnem varstvu ter socialnih pravicah iz naslova brezposelnosti in dolžnosti prijave na ZRZS. (ZDR-1 87. čl.) Zakon o delovnih razmerjih utemeljene razloge na splošno kategorizira v tri skupine (ZDR-1 89. čl.), od katerih izhajata krivdni razlog ter razlog nesposobnosti iz sfere delavčevega ravnanja oz. njegovega odnosa do dela, nasprotno pa je poslovni razlog določena poslovna okoliščina na strani delodajalca, zaradi katere pride do odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

Pri vseh odpovednih razlogih mora delodajalec paziti na z zakonom predpisan postopek odpovedi ter zakonit odpovedni rok, ki je odvisen od pretečenega časa zaposlitve pri delodajalcu (ter njegovih prednikih) in ki učinkuje tako, da sta med njegovim trajanjem obe pogodbeni stranki, dokler rok ne preteče, vezani s pogodbo o zaposlitvi, ker še ni prenehala. Pravilo o odpovednem roku pa ne velja v primerih izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Takšen način odpovedi je namreč bolj izjema kot pravilo, saj v tem primeru odpovednega roka ni, odpoved pa učinkuje takoj od njene pravilne vročitve delavcu (ZDR-1 88. čl.). V določenih primerih redne ali izredne odpovedi mora delodajalec omogočiti delavcu zagovor (ZDR-1 85. čl.), kar bo podrobneje pojasnjeno pri posameznem razlogu spodaj oz. bo posebej poudarjeno, kdaj zagovor ni potreben. Delavcu je potrebno ob redni, nekrivdni odpovedi pogodbe o zaposlitvi izplačati tudi odpravnino, ki je odvisna od pretečene delovne dobe pri tem delodajalcu (ZDR-1 108. čl.). Nazadnje mora delodajalec tudi paziti, da konkreten odpovedni razlog tudi obrazloži.

Pri upravljanju s človeškimi viri v kontekstu odpovedi velja, da se v obrazložitvah ne navaja pravne kvalifikacije razloga (t.j. krivdni/poslovni/nesposobnost), saj se z obrazložitvijo »v ospredje kot odločilen postavlja dejanski razlog odpovedi, ne pa razlog, ki ga je delodajalec navedel v odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Navedeno v praksi pomeni, da mora delodajalec navesti dejanske razloge, ki so ga vodili pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi, in jih utemeljiti, ne da bi moral v [odpovedi] izrecno navesti, za kateri odpovedni razlog gre. To delodajalcu bistveno olajša postopek v zvezi z odpovedjo pogodbe [...].« (Počivavšek, 2017)

Predmetne omejitve torej pomenijo, da mora organizacija pri upravljanju s človeškimi viri v takšnem specifičnem položaju vedno sprejeti pretehtano in utemeljeno odločitev, ki vpliva tako na zaposlenega kot tudi organizacijo, saj se drugače lahko znajde v položaju, v katerem krši zakon in je takšna odpoved nezakonita, kar pomeni stroškovno breme delodajalca v obliki odškodnine za nezakonito odpoved. Povedano drugače gre za neučinkovito upravljanje z viri, saj odločitev očitno ne bo imela s strani organizacije pričakovanih učinkov.

2.3.13.1 Poslovni razlog

Tu gre za prenehanje potreb po delu zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov. Gre za resne razloge, ki izhajajo iz delodajalčevih potreb po prilagoditvi slabši ekonomski klimi gospodarstva, prilagajanju potrebam poslovanju podjetja in ostalim zunanjim faktorjem, na katere praviloma nima vpliva. Delodajalec vsled temu ne potrebuje več določenega delavca, ki mu je zato pogodba o zaposlitvi lahko odpovedana – pri

tem pa je treba upoštevati odpovedni rok, ki traja minimalno 15 dni ali 30 dni ali maksimalno 80 dni od vročitve odpovedi, dolžina odpovednega roka je odvisna od dolžine zaposlenosti pri delodajalcu. Enako velja v primeru začasno zmanjšane potrebe po delu (do 6 mesecev), saj velja tudi v primeru, ko delodajalec »ne more zagotoviti dela delavcu največ šest mesecev v koledarskem letu [in lahko delavca] pisno napoti na čakanje doma. Delavec ima v [tem času] pravico do nadomestila plače v višini 80 odstotkov plače, ima pa tudi dolžnost, da se odzove na delodajalčev poziv, naj se vrne na delo.« (Vodovnik & Tičar, 2015)

Pri odpovedi iz poslovnega razloga je treba izplačati ustrezno odpravnino, ki je toliko višja, kolikor dlje je bil delavec zaposlen pri delodajalcu. (ZDR-1 čl. 108).

Možno se je dogovoriti o ustreznem denarnem povračilu namesto odpovednega roka in v tem primeru pogodba o zaposlitvi preneha takoj. Takšen dogovor mora biti pisen, sicer ne velja. Delodajalec mora ob začetku teka odpovednega roka obvestiti ZRZS. (Vodovnik & Tičar, 2015)

2.3.13.2 Razlog nesposobnosti

Pri tem razlogu gre za oceno delavčeve neuspešnosti (nestrokovnost, nepravočasnost, nekvalitetnost) pri opravljanju dela, kar predstavlja odpovedni razlog, vendar časovno omejeno, saj je potrebno odpoved podati v 6 mesecih od nastanka utemeljenega razloga. Pri tem stroka opozarja, da »ne zadošča zgolj ugotovitev, da delavec ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov. Nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov mora biti v neposredni vzročni zvezi z nepravočasnim, nestrokovnim in nekvalitetnim delom.« (Počivavšek, 2017)

Razmejitev med tem razlogom in krivdnim razlogom je v tem, da v primeru nesposobnosti ne gre za zavestno nedoseganje rezultatov, pač pa za to, da jih delavec enostavno ni sposoben doseči, povedano drugače, »da je razlog nedoseganja pričakovanih delovnih rezultatov na strani delavca, da gre za njegovo nesposobnost v smislu pomanjkanja psihične in fizične sposobnosti za opravljanje dela v skladu s pogodbo o zaposlitvi«. (Počivavšek, 2017).

Pri dilemi ocene delovne uspešnosti in storilnosti človeških virov je treba upoštevati ustrezno normiranje delovnih rezultatov, da delavec lahko vnaprej ve, kaj se od njega pričakuje. Normiranje mora biti seveda razumno definirano, ker kot navaja pravna stroka, »[...] odpoved pogodbe o zaposlitvi ne bi bila utemeljena (in posledično zakonita), če nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov ne bi bilo posledica nekvalitetno, nestrokovno in nepravočasno opravljenega dela, temveč posledica kakšnih drugih, objektivnih okoliščin, ki bi preprečevale doseganje pričakovanih delovnih rezultatov. Takšni primeri so npr. prevelik obseg dela, zaradi česar delavec svojega dela ni bi mogel opraviti pravočasno, zdravstvene težave delavca, zaradi katerih ni mogel dosežati pričakovanih rezultatov dela (tudi npr. norme) ali odsotnost delavca, razen če delodajalec upošteva delavčevo odsotnost v obdobju spremljanja pričakovanih delovnih rezultatov in zahtevane rezultate sorazmerno zniža.« (Počivavšek, 2017)

V primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz tega razloga se mora delavca pisno seznaniti z očitki in mu zagotoviti ustrezen zagovor – pri tem se upošteva, da ima najmanj tri dni za pripravo zagovora.

Razlog nesposobnosti pa je tudi t. i. »objektivna nesposobnost«, recimo odvzem ali preklic raznih dovoljenj (vozniško, nepremičninska licenca ipd.), ki so v skladu s predpisi zahtevani za opravljanje določenega dela. Dejstvo neobstoja potrebnega dovoljenja pa je zase dovolj zgovorno, da v takšnem primeru delavcu ni potrebno omogočiti zgoraj omenjenega zagovora. Za odpravo razloga nesposobnosti se v določenih okoliščinah delavca lahko napoti na izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje (ZDR-1 čl. 172), pri tem mora delodajalec paziti, da ne prihaja do diskriminacije posameznega delavca. Če je namreč delodajalec omogočil takšno izobraževanje za ohranitev delovne sposobnosti svojim delavcem, mora to obveznost izpolniti tudi pri konkretnem delavcu, ki mu očita določen (odpravljljiv) razlog nesposobnosti, sicer je lahko odpoved nezakonita, saj je treba upoštevati prepoved diskriminacije tudi v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi (ZDR-1 čl. 6).

Stroka ugotavlja da je tovrstno izobraževanje tudi kot kadrovska vprašanje »[...] postalo še toliko bolj pomembno z vstopom digitalizacije na trg dela, ki spreminja delovne procese in s tem povezane potrebe po kompetencah. Ohranjanje ustreznosti zaposljivosti je tako mogoče doseči le pod predpostavko vseživljenjskega učenja tako v okviru posameznega delodajalca kakor tudi z vidika lastne, samostojne iniciative.« (Franca, 2018)

Tudi v primeru odpovedi pogodbe iz razloga nesposobnosti delavca pa delavcu pripada enaka odpravnina kot v primeru poslovnega razloga in tudi tu je potrebno spoštovati dolžino odpovednega roka oziroma se je možno pisno dogovoriti o ustreznem denarnem povračilu namesto odpovednega roka. Delodajalec mora ob začetku teka odpovednega roka obvestiti ZRZS.

2.3.13.3 Krivdni razlog

Razlog predstavlja zavestno oziroma malomarno kršitev obveznosti po pogodbi o zaposlitvi oziroma neupoštevanje navodil nadrejenega. Pri tem je pomembno hitro reagiranje s strani delodajalca, saj mora delavcu odpoved podati v 60 dneh in praviloma najkasneje v 6 mesecih od nastanka krivdnega razloga (za kaznivo dejanje ves čas, ko je možen pregon), ki je razlog za odpoved pogodbe. Iz komentarja Zakona o delovnih razmerjih izhaja, da »pravica delodajalca do odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz posameznega konkretnega razloga ugasne, če ne odpove pogodbe o zaposlitvi znotraj objektivnih oziroma subjektivnih rokov. Namen roka, v katerem mora delodajalec podati odpoved pogodbe o zaposlitvi, je varovanje delavca pred položajem, v katerem bi delodajalec lahko v nedogled vlekel možnost, da zaradi določenega razloga, ki se je zgodil že pred časom, delavcu odpove pogodbo o zaposlitvi iz tega razloga. Razlog, zaradi katerega lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi, ki torej utemeljuje odpoved, mora biti v ustrezni časovni zvezi s samo odpovedjo.« (Krašovec, 2013)

Poudariti je treba, da delodajalec ne more kar takoj redno odpovedati pogodbe zaradi večine (čeprav namernih) delavčevih kršitev obveznosti, saj mora pred odpovedjo delavca pravočasno (t. j. znotraj rokov opredeljenih zgoraj) opozoriti na nastalo kršitev in tudi na možnost odpovedi pogodbe, če bo s kršenjem nadaljeval (ZDR-1 85. čl.). Za bistveno hujše namerne krivdne razloge je namreč predvidena izredna odpoved, npr. v primeru namernega uničenja delodajalčeve opreme, tatvine ipd.

To pomeni, da mora delodajalec pred odpovedjo PZ iz krivdnega razloga pravilno postopati tako, da delavca najprej pisno opozori na kršitev. Brez opozorila je namreč odpoved neveljavna, saj če »[...] se v sodnem postopku ugotovi neveljavnost opozorila, je vprašljiva tudi veljavnost kasneje podane odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov. Prav iz navedenih razlogov ter dejstva, da je dokazno breme o kršitvi pogodbenih oziroma drugih obveznostih na delodajalcu, je primerno, da delodajalec v pisno opozorilo navede tudi, kdaj je ugotovil kršitev kot tudi, kdaj je bila kršitev storjena. Zgodi se namreč lahko, da bo imel delodajalec po letu ali več dni, ko bo moral na sodišču dokazovati, kdaj je ugotovil kršitev kot tudi, kdaj je kršitev nastala, nemalo težav.« (Krašovec, 2013)

Tako v primeru redne kot tudi izredne odpovedi se mora zaposlenemu – pred odpovedjo – pisno pojasniti kršitev in mu omogočiti zagovor, na katerega se lahko pripravlja najmanj tri dni. Ker je za nastalo situacijo krivdno odgovoren delavec sam, mu ne pripada odpravnina, odpovedni rok pa ne glede na dolžino zaposlitve pri delodajalcu vedno znaša 15 dni.

Delodajalec mora ob začetku teka odpovednega roka obvestiti ZRZS, to pa pomeni še, da v primeru izredne odpovedi zaradi delavčevih krivdnih kršitev takšne obveznosti nima, ker odpoved učinkuje takoj in »delovno razmerje preneha z dnem vročitve izredne odpovedi, v primeru neupravičene odsotnosti z dela pa s prvim dnem odsotnosti, če se ne vrne na delo do vročitve odpovedi«. (Vodovnik & Tičar, 2015)

2.4 Urejenost na ravni dejavnosti

Posebno področje je področje urejenosti na ravni dejavnosti. Kolektivna pogodba podrobneje ureja pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati/združenja sindikatov kot stranka na strani zaposlenih in delodajalec/združenja delodajalcev kot stranka na strani delodajalca. Kolektivna pogodba lahko vsebuje le določbe, ki so ugodnejše od določb, vsebovanih v zakonih, razen v primeru, ko Zakon o delovnih razmerjih določa drugače („Kaj je kolektivna pogodba dejavnosti, zakaj je in kdaj jo moramo upoštevati?“, b. d.). Zakon o kolektivnih pogodbah ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve kolektivne pogodbe, ureja pa tudi njeno obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov ter evidenco in objavo kolektivnih pogodb.

Kolektivna pogodba tako vsebuje („Kaj je kolektivna pogodba dejavnosti, zakaj je in kdaj jo moramo upoštevati?“, b. d.):

- obligacijski del, ki ureja pravice in obveznosti strank, ki so jo sklenile, ter morebitne načine mirnega reševanja kolektivnih sporov;
- normativni del, ki ureja pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev pri sklepanju pogodb o zaposlitvi; pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev med trajanjem delovnega razmerja; ureja pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi; določbe v zvezi s plačilom za delo, drugi prejemki in povračila v zvezi z delom; določbe glede varnosti in zdravja pri delu; ureja druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz razmerij med delavci in delodajalci.

Samo v primeru, da ima kolektivna pogodba razširjeno veljavnost (sklenjeno za območje države), jo je podjetje dolžno uporabljati. Razširjena veljavnost kolektivne pogodbe pomeni, da velja za vse delodajalce, ki kot glavno dejavnost opravljajo dejavnost, ki spada pod določeno kolektivno pogodbo. Slednje ne glede na to, ali je podjetje podpisnik kolektivne pogodbe ali ne. Če kolektivna pogodba nima razširjene veljavnosti, velja le za delodajalce, ki so člani delodajalskih združenj, ki so podpisniki te kolektivne pogodbe.

Katera morebitna kolektivna pogodba velja za podjetje, pa je odvisno od šifre glavne dejavnosti podjetja, ki je vpisana v Poslovnem registru Slovenije. Navedeno pomeni, da so določila te kolektivne pogodbe za podjetje obvezujoča in jih je dolžno upoštevati. Evidenco kolektivnih pogodb ureja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, stranke, vsebino, veljavnost in prenehanje kolektivnih pogodb pa ureja Zakon o kolektivnih pogodbah. („Pod katero kolektivno pogodbo spadate?“, b. d.)

2.5 Urejenost na ravni podjetja

Glavni pravni akti, ki jih pri opredeljevanju svoji pravic in dolžnosti uporabljata delavec in delodajalec, so pogodba o zaposlitvi, splošni akti delodajalca, zakon o delovnih razmerjih in kolektivne pogodbe. Kadar je vsebina slednjih drugačna, se uporabi tisti akt, ki je za delavca ugodnejši („Pod katero kolektivno pogodbo spadate?“, b. d.).

2.5.1 Kolektivne pogodbe

Kolektivne pogodbe na ravni podjetja niso obvezne, so pa zaželeni, saj se tako stranke izognejo marsikateremu kasnejšemu sporu ali napetostim.

Komunikacijski sistem v organizaciji je splet medsebojnih povezav, katerih osnovni namen je vzpostaviti take odnose in vedenje ljudi, ki bodo usmerjali zaposlene v izmenjavo misli, informacij, idej, soočenje pojavov in dejstev, reševanje težav in problemov, pa tudi odpravljanje predsodkov in ostalin zavirajočih stališč in pogledov. Ti so zlasti vprašljivi, ko gre za vnašanje sprememb, ki jim je nujno podvrženo današnje podjetje (Kejžar, 2002).

2.5.2 Pravilniki in delovnopravni akti

Obstajajo pa akti, ki so za delodajalca zavezujoči in jih mora imeti sprejete. Akte, ki jih sprejme delodajalec v zvezi z uresničevanjem svojih delodajalskih pristojnosti in jih morajo zaposleni upoštevati tako kot druge veljavne predpise, imenujemo splošni akti delodajalca („Obveznost upoštevanja delovno pravne zakonodaje“, b. d.).

S splošnimi akti delodajalec ureja organizacijo dela (organizacijo in sistemizacijo dela, podrobnejšo ureditev delovnega časa) in obveznosti, ki jih morajo zaposleni upoštevati pri izvrševanju svojega dela (na primer pravilnik o požarni varnosti, o uporabi zaščitne opreme, o varovanju poslovne tajnosti in osebnih podatkov, o evidentiranju, pravila reda in discipline ...).

Že sam ZDR-1 določa, da mora delodajalec sprejeti nekatere splošne akte, kar pomeni, da so za delodajalca obvezni. To so:

- akt o sistemizaciji (če ima delodajalec več kot 10 zaposlenih);
- pravilnik o ugotavljanju alkoholiziranosti na delovnem mestu;
- pravilnik o ukrepih za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu – mobing ...

Razen navedenih splošnih aktov pa je priporočljivo, da delodajalec delovnopravna razmerja v podjetju uredi še z drugimi internimi splošnimi akti, kot so („Obveznost upoštevanja delovno pravne zakonodaje“, b. d.):

- pravilnik o delovnih razmerjih,
- pravilnik o delovnem času,
- pravilnik o ukrepih v primeru ugotovljenih kršitev,
- pravilnik o nagrajevanju,

v teh dokumentih določi pravila, ki veljajo za vse zaposlene v podjetju, in se s tem izogne morebitnim nepotrebnim sporom.

2.6 Zaključek k delovnopravnem zakonodajnem okviru upravljanja s človeškimi viri

Brez ustrezno urejenega delovnopravnega področja na ravni podjetja ni moč zagotoviti, da bi bili postopki pravilno urejeni, zato morajo temu delu pristojni nameniti veliko pozornosti in poskrbeti, da ne bi prihajalo do kršitev in kasnejših postopkov na sodišču. To pa ne zgolj zaradi tega, ker so s tem povezani določeni stroški in izgube, ampak ker so dolžni poskrbeti, da so pravice delavcev ustrezno zaščitene.

3 ZAKLJUČEK K UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI

Podjetja ne samo, da so preprosto prisiljena v neprestano odzivanje na vse hitrejše spremembe iz okolja, temveč morajo, če želijo biti med najbolj uspešnimi, tudi sama iskati načine, kako (so)ustvarjati te spremembe. Iskati nove načine, kako trgom, kupcem, partnerjem, globalnemu in lokalnemu okolju ter tudi svojim zaposlenim pokazati, da so boljša od svojih konkurentov.

Vodje bodo v prihodnje morali razvijati bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanjem odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od kompetenc pa predvsem kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem ter razvoja strateškega in kreativnega razmišljanja, ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega odnosa do sprememb ter še bolj ciljnega delovanja svojih zaposlenih.

Podobna pa bo morala biti tudi slika razvitosti kadrovske funkcije (ter kompetentnosti kadrovskih menedžerjev oz. strokovnjakov), ki pri procesu sistematičnega in dolgoročno uspešnega razvoja organizacij seveda igra zelo pomembno (strateško razvojno) vlogo.

Če želijo s tem v zvezi kadrovski menedžerji v očeh poslovodstva oz. lastnikov podjetij pridobiti kredibilno strateško vlogo bodo potrebovali širši nabor interdisciplinarnih sodobnih znanj, kompetenc, metod in dobrih praks, to pa so zlasti poslovna znanja in poznavanje delovanja drugih poslovnih podsistemov/procesov oz. področij organizacije ter poznavanje delovanja organizacije kot celote in njenih strateških izzivov, po drugi strani pa poznavanje in obvladovanje sodobnih kadrovskih pristopov, metod in dobrih praks.

RAZISKAVE O SLOVENSKIH PODJETJIH

1 UVOD V RAZISKAVE V SLOVENSKIH PODJETJIH

V nadaljevanju predstavljamo raziskave, ki so bile izvedene pred samim začetkom projekta. Vse podatke so zbirali študenti DOBA fakultete, za kar se jim zahvaljujemo, saj so s tem pripomogli, da smo dobili dovolj velik vzorec, ki omogoča določene zaključke. Vse raziskave se vežejo na delovnopravne vidike poslovanja. Izvajale so se tako v klasični obliki (izpolnjevanje anketnega vprašalnika oz. polstrukturirani intervjuji) kot tudi preko spletnega orodja 1ka.

Gre za naslednje raziskave:

- Urejenost kadrovskih služb v slovenskih podjetjih, s katero smo ugotavljali, kako imajo v slovenskih podjetjih urejeno področje razvoja kadrov.
- Poslovanje slovenskih organizacij, s katero smo ugotavljali povezavo med poslovanjem in usposabljanjem delavcev.
- Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih je bila raziskava, ki nam je dala odgovore na to, kako slovenska podjetja pristopajo k vrednotenju dela.
- Absentizem v slovenskih podjetjih je bila raziskava, ki je bila namenjena ugotavljanju vzrokov za absentizem.
- Počutje in zdravje na delovnem mestu je bila zadnja raziskava, kamor smo vključili tudi delavce in dobili odgovore na vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih z delom.

Z zbranimi ugotovitvami smo želeli dopolniti teoretično in delovnopravno ozadje, da bomo lahko na podlagi vsega ugotovljenega to strnili v poglavju o popisu poslovnih procesov.

2 RAZISKAVA UREJENOSTI KADROVSKIH SLUŽB V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

2.1 Uvod v raziskavo o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih

Namen te raziskave je bil ugotoviti, kako imajo slovenska podjetja urejene kadrovske službe, s katerimi izzivi se srečujejo in kaj so njihovi bodoči izzivi. Glede na število vključenih organizacij v samo raziskavo smo dobili zadosten uvid, da smo na podlagi tega lahko izpeljali določene zaključke, ki jih bomo v zaključku knjige podali v obliki priporočil, kaj lahko kadrovske službe pri svojem delu še izboljšajo.

2.2 Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Kreativno upravljanje s človeškimi viri« smo obravnavali področje »organizacije kadrovske službe s poudarkom na pomenu človeških virov v podjetju in njihovi vlogi pri ustvarjanju konkurenčnosti«. Z anketo smo pridobili mnenja vodij kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete v šolskih letih 2016/17 in 2017/18.

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih organizacijah vseboval 28 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za naše obravnavano področje. Vse odgovore analiziramo izključno na nivoju opisne statistike.

Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (področje delovanja, ključna dejavnost organizacije po SKD ter število delavcev v podjetju, letni prihodek, letni strošek dela, povprečni strošek/realizacija na zaposlenega) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (izobraženost oddelka HRM, število delavcev v kadrovskem oddelku, organizacijska podrejenost kadrovi, spremljanje aktivnosti na kadrovskem področju, usposobljenost sodelavcev/kadrov, konkurenčnost podjetja, kadrovska strategija organizacije, katere kompetence so potrebne pri kadrih, oblika usposabljanja kadrov). Anketiranci so imeli možnost podati tudi odprte opisne odgovore.

V raziskavo smo vključili 263 organizacij v Sloveniji in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da vse organizacije niso podale odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec. Enota anketiranja je bila torej posamezna slovenska organizacija. Šlo je za enkratno zbiranje podatkov, vzorčenje je bilo neslučajno (volunterski vzorec).

2.3 Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za podjetja, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPEŠ-a iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb.

Raziskavo smo izvedli v 263 slovenskih organizacijah, kjer nas je zanimalo, koliko organizacij ima oddelek za človeške vire (127 organizacij ga ima, 132 pa ne). Vzorec pokriva 0,12 % vseh organizacij v Sloveniji. Ostali demografski podatki so razvidni iz tabele (Tabela 1: Oddelek za človeške vire).

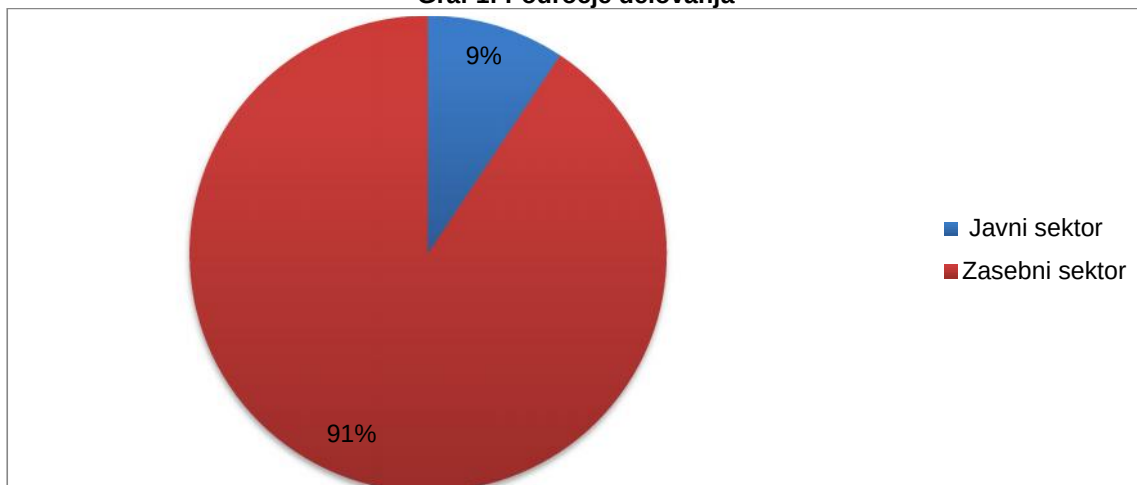
Tabela 1: Oddelek za človeške vire

Ali imate oddelek za človeške vire?			
Področje delovanja	da	ne	skupaj
1 Javni sektor	13	10	23
2 Zasebni sektor	111	112	223
SKUPAJ	124	122	246
Dejavnost po SKD	da	ne	skupaj
1 KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	3	2	5
2 RUDARSTVO	3	0	3
3 PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	29	22	51
4 OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	2	0	2
5 OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	4	3	7
6 GRADBENIŠTVO	8	12	20
7 TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	14	13	27
8 PROMET IN SKLADIŠČENJE	7	9	16
9 GOSTINSTVO	2	4	6
10 INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	15	13	28
11 FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	4	3	7
12 POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	1	2	3
13 STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	7	11	18
14 DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	1	9	10
15 DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	2	1	3
16 IZOBRAŽEVANJE	3	1	4
17 ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	3	1	4
18 KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	2	2	4
19 DRUGE DEJAVNOSTI	15	19	34
SKUPAJ	125	127	252
Število zaposlenih	da	ne	skupaj
1 do 9	7	48	55
2 10–19	6	31	37
3 20–49	15	24	39
4 50–99	23	7	30
5 100–249	35	13	48
6 250–499	11	2	13
7 500–999	15	0	15
8 1000–1999	3	0	3
9 2000 ali več	9	2	11
SKUPAJ	124	127	251
Bruto realizacija	da	ne	skupaj
1 do 50.000 €	3	8	11
2 od 50.001 do 100.000 €	1	8	9
3 100.001 € do 500.000 €	0	23	23
4 500.001 € do 1.000.000 €	4	23	27
5 1.000.001 € do 5.000.000 €	23	39	62
6 5.000.001 € in 10.000.000 €	15	16	31
7 10.000.001 do 50.000.000 €	44	7	51
8 50.000.001 do 100.000.000 €	10	2	12
9 več kot 100.000.000 €	18	1	19
SKUPAJ	118	127	245

2.3.1 Področje delovanja

V raziskavi je glede na področje delovanja (Graf 1: Področje delovanja) odgovor podalo 246 organizacij, od katerih jih 90,7 % deluje na področju zasebnega sektorja, 9,3 % pa na področju javnega sektorja.

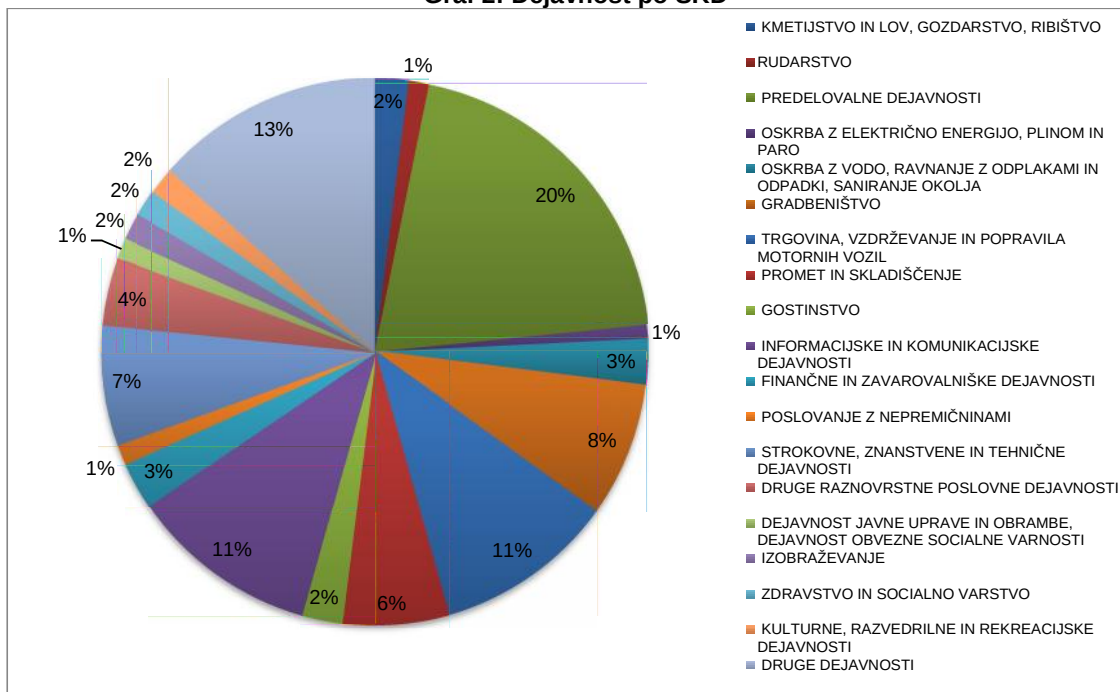
Graf 1: Področje delovanja



2.3.2 Ključna dejavnost organizacije – dejavnost po SKD

Od 252 organizacij se jih največ (20,2 %) ukvarja s predelovalno dejavnostjo. Sledijo druge dejavnosti z 13,5 % in informacijske in komunikacijske z 11,1 %. Najmanj organizacij opravlja dejavnost oskrbe z električno energijo, plinom in paro.

Graf 2: Dejavnost po SKD



2.3.3 Število zaposlenih v organizacijah

Od skupno 251 organizacij je imelo 21,9 % organizacij v letu 2014 od 1 do 9 delavcev. Le nekaj odstotkov manj (19,1 %) pa od 100–249. 2000 ali več delavcev je imelo 11 organizacij, kar predstavlja 4,4 %. Distribucija organizacij glede na število delavcev je predstavljena v tabeli 2 (Tabela 2: Število zaposlenih).

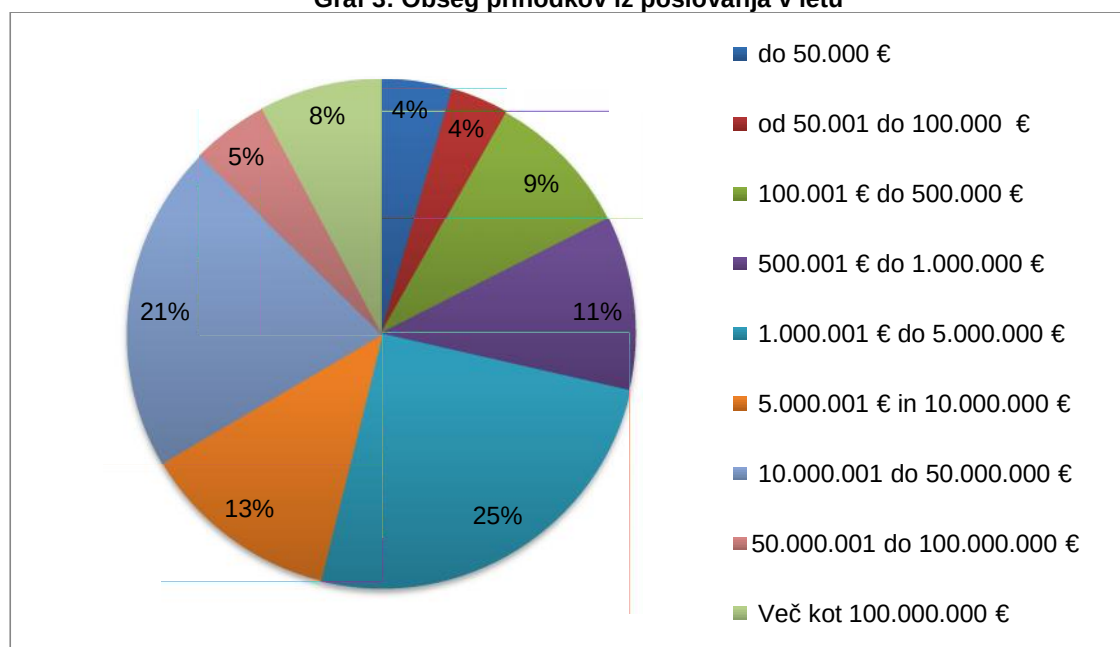
Tabela 2: Število zaposlenih

Število zaposlenih v letu	frekvenca	delež v %
1 do 9	55	21,9
2 10–19	36	14,3
3 20–49	39	15,5
4 50–99	30	12
5 100–249	48	19,1
6 250–499	13	5,2
7 500–999	15	6
8 1000–1999	3	1,2
9 2000 ali več	11	4,4
SKUPAJ	251	100

2.3.4 Obseg letnih prihodkov iz poslovanja v letu

Od 245 organizacij jih je imela 1/4 od 1.000.001 € do 5.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja, 1/5 pa od 10.000.001 do 50.000.000 €. Več kot 100.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja je imelo 7,8 % organizacij (Graf 3: Obseg prihodkov iz poslovanja v letu).

Graf 3: Obseg prihodkov iz poslovanja v letu



2.3.5 Celoten znesek za stroške dela

Podatek glede letnega obsega stroškov dela je podalo 241 organizacij. 19 organizacij (8 %) je imelo do 50.000 € stroškov, povezanih z delom njihovih sodelavcev in zaposlenih. Najpogostejši obseg stroškov dela znaša med 100.001€ in 500.000€, kot navaja 59 od 241 (25 %) organizacij (Tabela 3: Celoten znesek za strošek dela).

Tabela 3: Celoten znesek za strošek dela

Celoten obseg stroškov dela v letu 2014	Število organizacij	Delež v %
do 50.000 €	19	7,9
od 50.001 do 100.000 €	19	7,9
od 100.001 do 500.000 €	59	24,5
od 500.001 do 1.000.000 €	30	12,4
od 1.000.001 in 10.000.000 €	77	32
od 10.000.001 do 50.000.000 €	23	9,5
več kot 50.000.000 €	14	5,8
SKUPAJ	241	

2.3.6 Realizacija na zaposlenega

Podatek o prihodku na svojega zaposlenega je podalo 240 organizacij. 42 organizacij (17 %) je realiziralo do 25.000€ prihodka na delavca. 23 organizacij (10 %) pa je realiziralo več kot 250.000 € prihodka na delavca (Tabela 4: Realizacija na zaposlenega).

Tabela 4: Realizacija na zaposlenega

Realizacija na zaposlenega v podjetju	Frekvenca	Delež v %
do 25.000 €	42	17,5
od 25.001 do 50.000 €	40	16,7
od 50.001 do 75.000 €	48	20
od 75.001 do 100.000 €	32	13,3
od 100.001 € do 150.000 €	29	12,1
od 150.001 € do 250.000 €	26	10,8
več kot 250.000	23	9,6
SKUPAJ	240	

2.3.7 Povprečen mesečni strošek dela

Na vprašanje je odgovorilo 242 organizacij. V 129 organizacijah v vzorcu (53 %) je povprečni mesečni strošek dela znašal do 200 0€. V 22 podjetjih (9 %) pa je povprečni mesečni strošek dela znašal več kot 5.000 € (Tabela 5: Povprečen mesečni strošek dela).

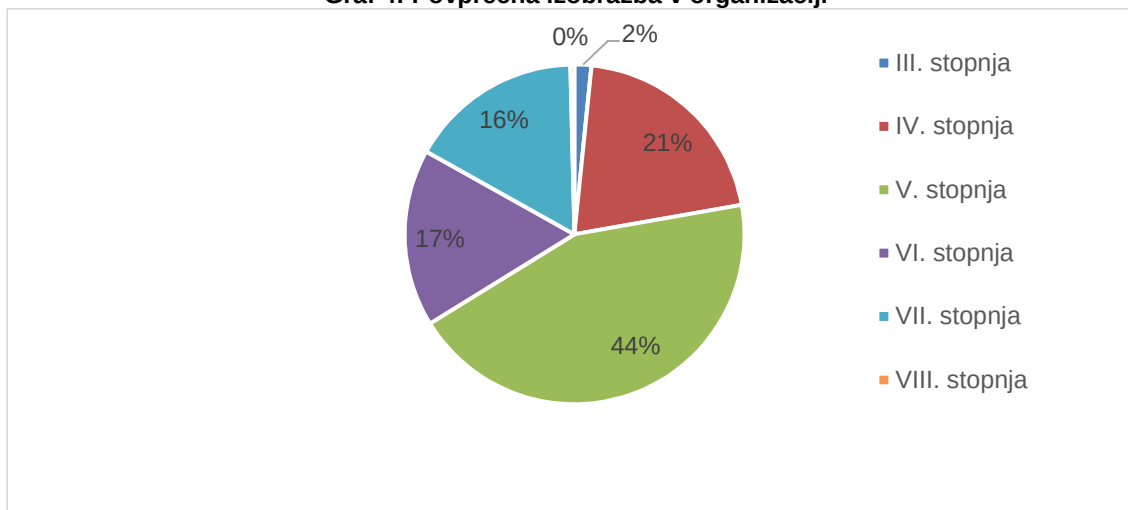
Tabela 5: Povprečen mesečni strošek dela

Povprečen mesečni strošek dela v letu 2014	Število	Delež v %
do 1.000 €	19	7,9
do 1.500 €	48	19,8
do 2.000 €	62	25,6
do 5.000 €	91	37,6
več kot 5.000 €	22	9,1
SKUPAJ	242	

2.3.8 Povprečna izobrazba v organizaciji

Na vprašanje v zvezi s stopnjo izobraženosti je odgovorilo 248 organizacij. 109 organizacij (44 %) zaposluje delavce z doseženo V. stopnjo formalne izobrazbe. Združeno skupaj pa 88 organizacij (33 %) zaposluje delavce s formalno priznano VI. stopnjo (42 organizacij) ali VII. stopnjo (42 organizacij) izobrazbe. Samo ena anketirana organizacija v vzorcu ima v podjetju osebo s formalno VIII. stopnjo izobrazbe (Graf 4: Povprečna izobrazba v podjetju).

Graf 4: Povprečna izobrazba v organizaciji

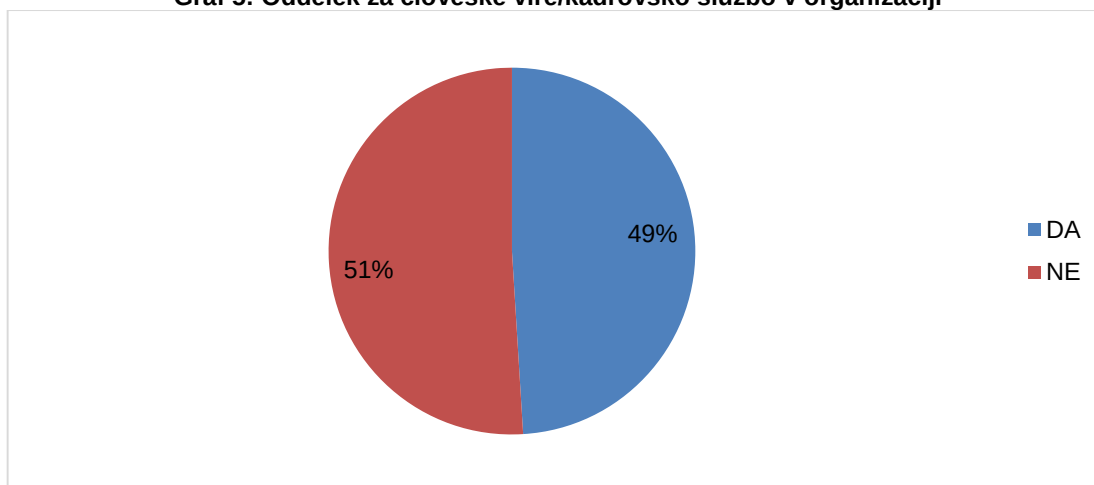


2.4 Ugotovitve raziskave

2.4.1 Ali ima organizacija oddelek za človeške vire/kadrovsko službo?

Na vprašanje, ali ima organizacija oddelek za človeške vire, je skupno odgovorilo 259 anketiranih. V 127 (49 %) organizacijah imajo oddelek za človeške vire, v 132 (51 %) pa ga nimajo (Graf 5: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji).

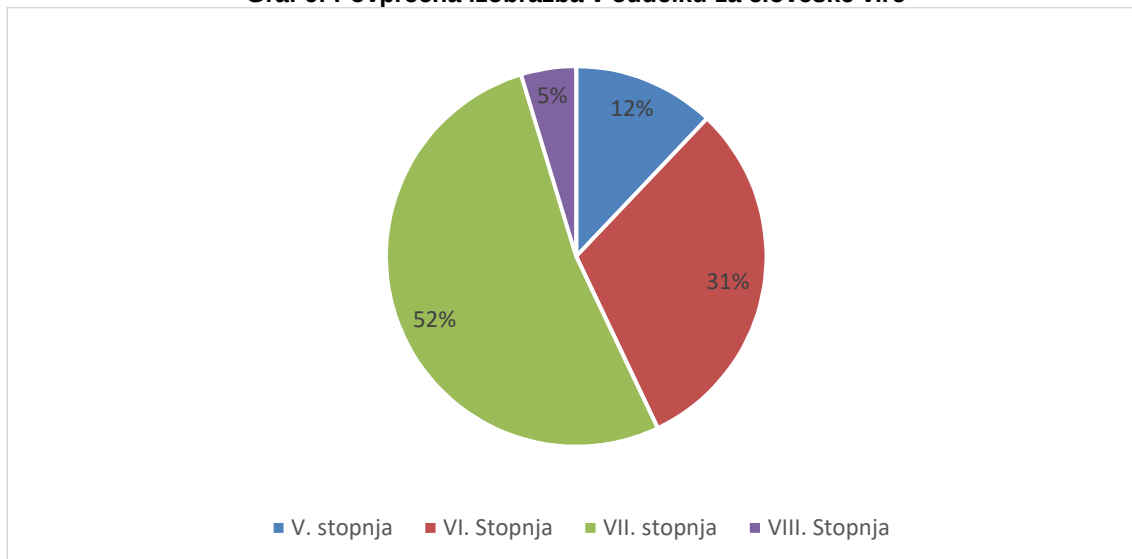
Graf 5: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji



2.4.2 Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire/kadrovsko službo

Na vprašanje glede povprečne izobrazbe v oddelku za HRM je odgovorilo 149 organizacij (Graf 6: Povprečna izobrazba v oddelku HRM). Največji delež zaposlenih v organizacijah na oddelku HRM, t. j. 52,3 %, predstavljajo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. Sledijo jim zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe s 30,9 %. Najmanj pa je v oddelkih za HRM zaposlenih delavcev z VIII. stopnjo izobrazbe (4,7 %).

Graf 6: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire



Kakšna je povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire glede na druge demografske podatke, si lahko ogledate v tabeli (Tabela 6: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire).

Tabela 6: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire

	Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire /kadrovsko službo				
Področje delovanja	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 Javni sektor	0	7	8	1	16
2 Zasebni sektor	13	38	69	5	125
SKUPAJ	13	45	77	6	141
Dejavnost po SKD	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	0	1	1	1	3
2 RUDARSTVO	0	1	2	0	3
3 PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	1	8	21	0	30
4 OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	0	0	1	1	2
5 OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	1	4	1	0	6
6 GRADBENIŠTVO	2	5	2	2	11
7 TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	5	7	4	1	17
8 PROMET IN SKLADIŠČENJE	2	2	4	0	8
9 GOSTINSTVO	0	1	1	0	2
10 INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	0	6	9	1	16
11 FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	0	2	3	0	5
12 POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	0	0	1	0	1
13 STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	1	2	5	0	8
14 DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	0	0	1	0	1
15 DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	0	0	2	0	2
16 IZOBRAŽEVANJE	0	0	3	0	3
17 ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	0	1	2	0	3
18 KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	0	0	1	1	2
19 DRUGE DEJAVNOSTI	1	5	13	0	19
SKUPAJ	13	45	77	7	142
Število zaposlenih	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 do 9	2	5	5	1	13
2 10–19	3	2	4	0	9
3 20–49	3	6	7	0	16
4 50–99	3	8	10	3	24
5 100–249	1	10	26	2	39
6 250–499	0	6	5	0	11
7 500–999	0	5	10	0	15
8 1000–1999	0	0	3	0	3
9 2000 ali več	1	2	7	1	11
SKUPAJ	13	44	77	7	141
Letni prihodki	V	VI	VII	VIII	Skupaj
1 do 50.000 €	3	2	1	1	7
2 od 50.001 do 100.000 €	0	0	1	0	1
3 od 100.001 € do 500.000 €	0	2	1	0	3
4 od 500.001 € do 1.000.000 €	0	1	5	0	6
5 od 1.000.001 € do 5.000.000 €	3	12	10	1	26
6 od 5.000.001 € do 10.000.000 €	4	4	8	2	18
7 od 10.000.001 do 50.000.000 €	3	14	27	0	44
8 od 50.000.001 do 100.000.000 €	0	3	7	1	11
9 več kot 100.000.000 €	0	3	14	2	19
SKUPAJ	13	41	74	7	135

Povprečna izobrazba tako znaša med VI. In VII. stopnjo izobrazbe.

2.4.3 Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela

Na to vprašanje je odgovorilo 152 organizacij (Tabela 7: Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela). To je normalno, saj 127 organizacij sploh nima oddelka za človeške vire in delo združujejo z drugim oddelkom, zato so napisali sorazmerni del časa, ki ga oseba nameni temu področju.

V 118 organizacijah imajo zaposlene v kadrovske administraciji (od 0,20 osebe do 39 oseb), v 57 organizacijah na področju obračuna plač (do 12 oseb).

Iz podanih odgovorov lahko izhaja sklep, da ima podjetje v povprečju 4 zaposlene (od ene do 68 oseb).

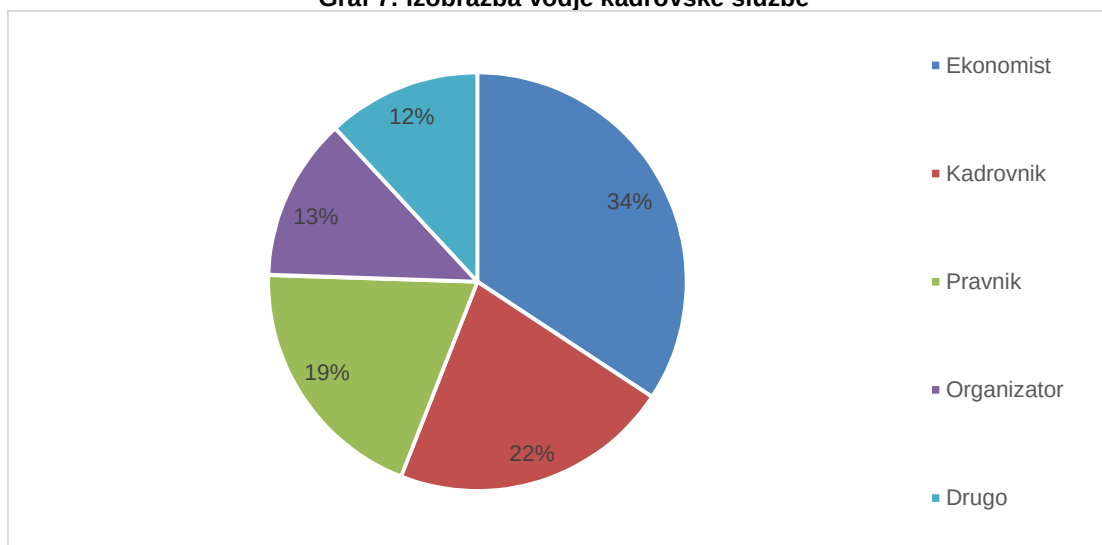
Tabela 7: Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Kadrovanje/kadrovska administracija	118	0,20	39	1,83	3,83
Izobraževanje	46	0,10	9	1,68	1,73
Število zaposlenih v kadrovske službi: razvoj	40	0,20	6	1,41	1,09
Evidenca delovnega časa	34		5	1,16	1,16
Obračun plač	57		12	1,57	1,92
Pravna podpora	35		3	1,09	0,55
Varnost in zdravje pri delu	37		8	1,30	1,42
Drugo	29	0,25	12	2,09	2,55
Število zaposlenih v kadrovske službi: SKUPAJ	152	1,00	68	4,02	

2.4.4 Profil oz. izobrazba vodje kadrovske službe

Na vprašanje o izobrazbi vodje kadrovske službe je odgovore podalo skupno 143 organizacij (Graf 7: Izobrazba vodje kadrovske službe). V 49 organizacijah (34 %) ima vodja kadrovske službe ekonomsko izobrazbo. V 31 organizacijah (22 %) je vodja kadrovske službe formalno izobražen kadrovik, v 28 (19 %) pa je vodja kadrovske službe po izobrazbi pravnik.

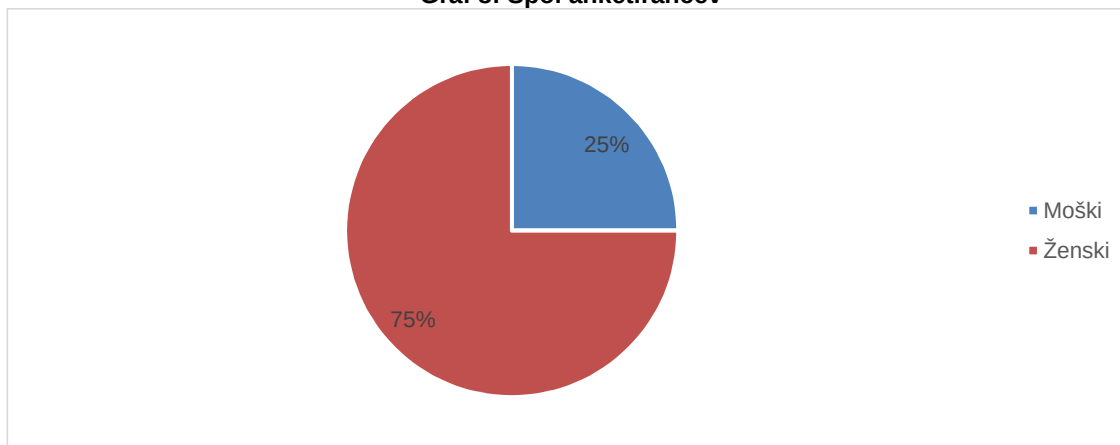
Graf 7: Izobrazba vodje kadrovske službe



2.4.5 Spol anketirancev

Na vprašanje, katerega spola je oseba, ki je reševala anketo, je odgovorilo skupaj 152 organizacij (Graf 8: Spol osebe, ki je rešila anketo). Od teh je odgovorilo 38 (25 %) moških in 114 (75 %) žensk. Ker je bila anketa namenjena najbolj odgovorni osebi za področje kadrov, v primeru, da tega v podjetju nimajo, pa direktorju ali lastniku podjetja, lahko zaključimo, da je večina odgovornih oseb za področje kadrov ženskega spola.

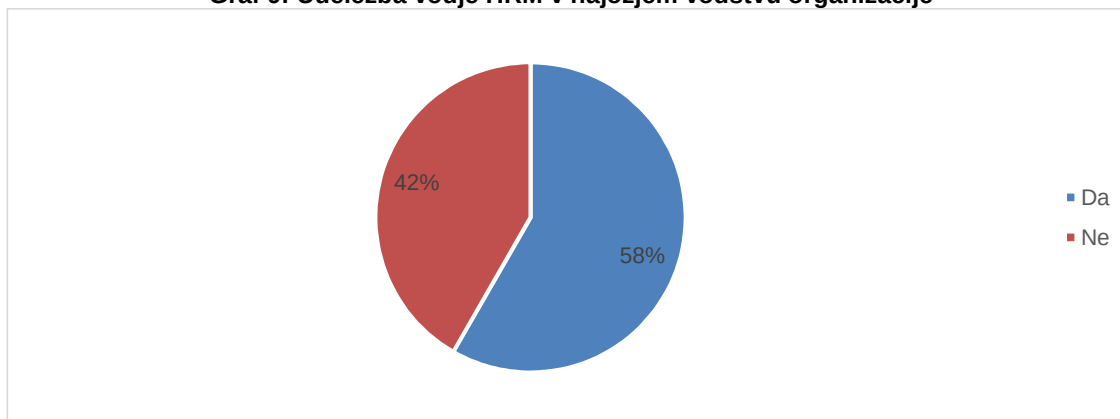
Graf 8: Spol anketirancev



2.4.6 Udeležba vodje HRM v najožjem vodstvu organizacije

156 organizacij je odgovorilo na vprašanje, ali je vodja HRM član najožjega vodstva organizacije (Graf 9: Udeležba vodje HRM v najožjem vodstvu podjetja). V 91 organizacijah (58 %) je tako, da je v njih vodja kadrovske službe hkrati tudi član najožjega vodstva podjetja, v 65 podjetjih (42 %) pa je odgovor nikalen.

Graf 9: Udeležba vodje HRM v najožjem vodstvu organizacije

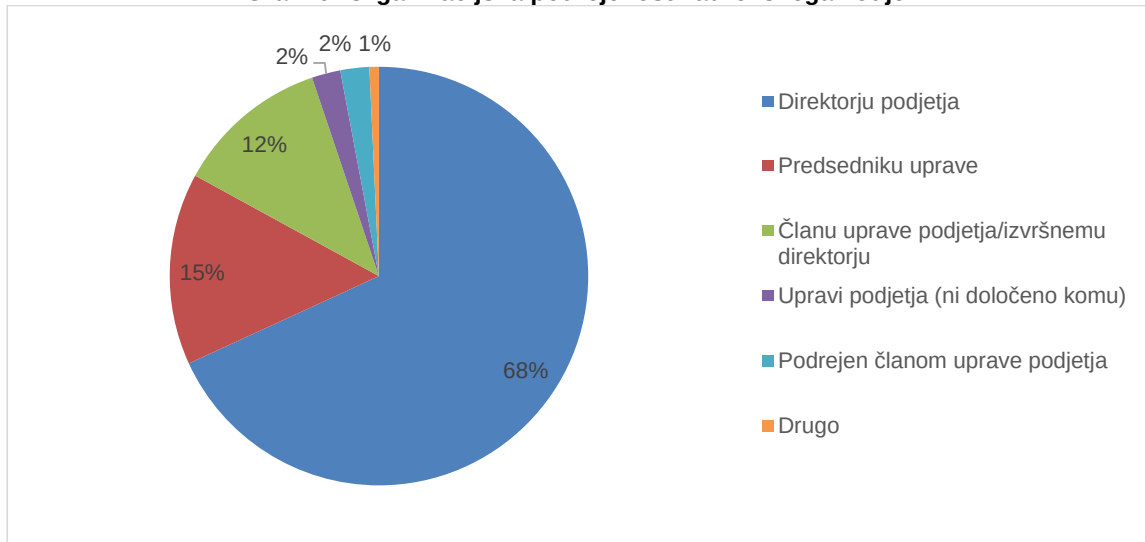


2.4.7 Organizacijska podrejenost vodje kadrovske službe

Na vprašanje je odgovorilo 135 od 263 organizacij (Graf 10: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje). V 112 organizacijah (83 %) je kadrovski vodja organizacijsko podrejen bodisi predsedniku uprave bodisi direktorju podjetja. V 16 organizacijah (12 %) je kadrovski

vodja organizacijsko podrejen drugemu članu uprave oziroma izvršnemu direktorju. Zgolj v 3 organizacijah (2 %) ni točno določeno, komu je podrejen kadrovske vodja.

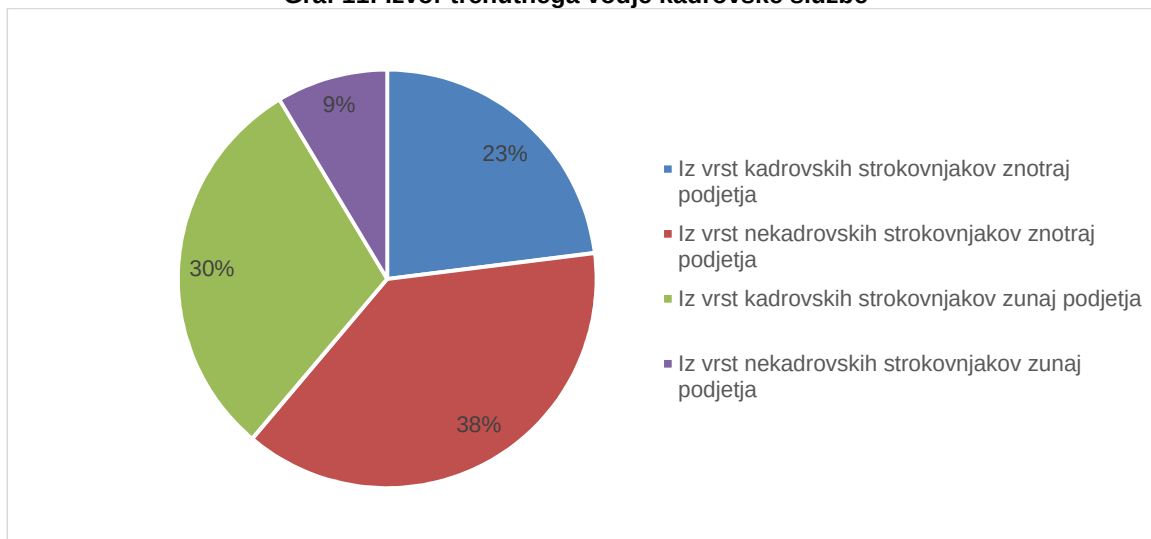
Graf 10: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje



2.4.8 Izvor osebe, ki je trenutno vodja kadrovske službe

Od 139 organizacij, ki so odgovorile na to vprašanje, so njihovi vodje kadrovske službe pretežno (61 %) prišli iz vrst znotraj podjetja (Graf 11: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe). Najmanj novih vodij kadrovskih oddelkov je bilo nestrokovnjakov iz zunanjih vrst (12 od 139). Sklepa se lahko tudi, da te organizacije z večjo težo vrednotijo okoliščino familiarnosti v primerjavi s strokovno usposobljenostjo vodij kadrovske službe, saj so pogostejše ($11/42 = 26\%$) zaposlovale predhodno poznanega notranjega kadrovskega nestrokovnjaka (38 %) kot zunanjega kadrovskega strokovnjaka (30 %).

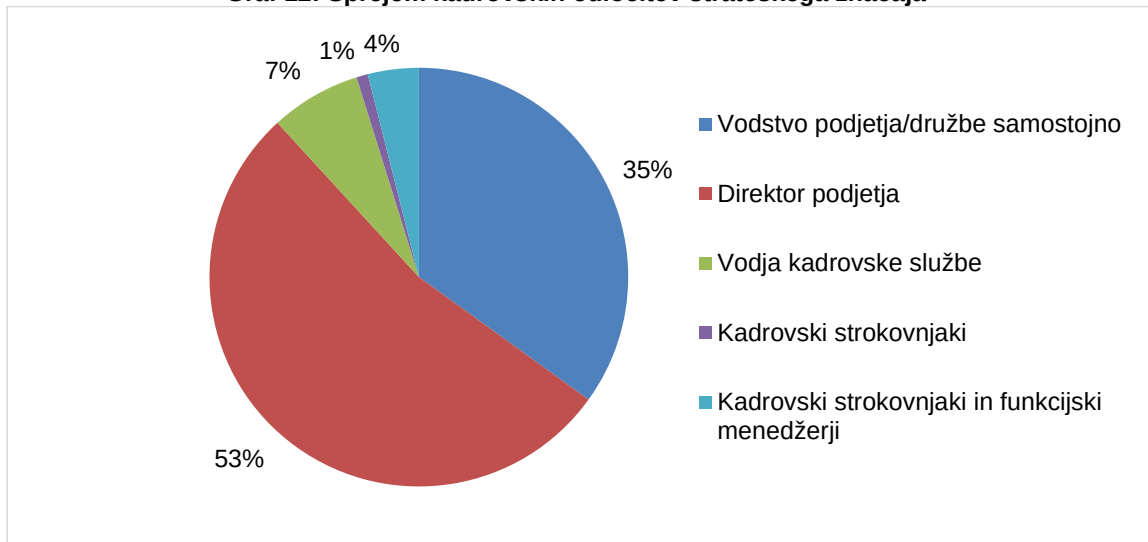
Graf 11: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe



2.4.9 Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja

Od skupno 229 analiziranih primerov praviloma strateške kadrovske odločitve v kar 202 primerih (88 %) izvirajo neposredno od direktorja ali vodstva organizacije (Graf 12: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja). Zgolj 9 organizacij (4 %) je poročalo izvor strateških kadrovskih odločitev iz vrst kadrovskih strokovnjakov, torej funkcijo kadrovikov prevzemajo direktorji organizacij sami in je ne delegirajo oziroma je razvidno, da kadrovska služba glede tovrstnih odločitev ni samostojna.

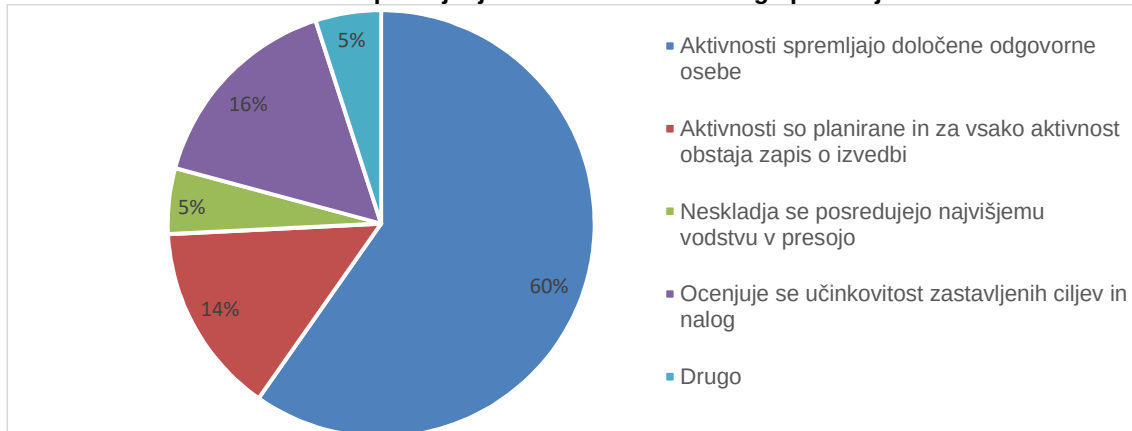
Graf 12: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja



2.4.10 Spremljanje izvajanja aktivnosti na kadrovskem področju

Glede načina spremljanja aktivnosti na kadrovskem področju je odgovor podalo 221 organizacij (Graf 13: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja). V 132 primerih (60 %) imajo ta podjetja posebej določene odgovorne osebe, ki spremljajo aktivnosti na kadrovskem področju. Vzorec je indikativen glede visoke učinkovitosti in samostojnosti kadrovikov pri koordinaciji različnih kadrovskih področij, saj je pri neskladnih izjemoma (zgolj 5 %) potrebno posredovanje najvišjega vodstva.

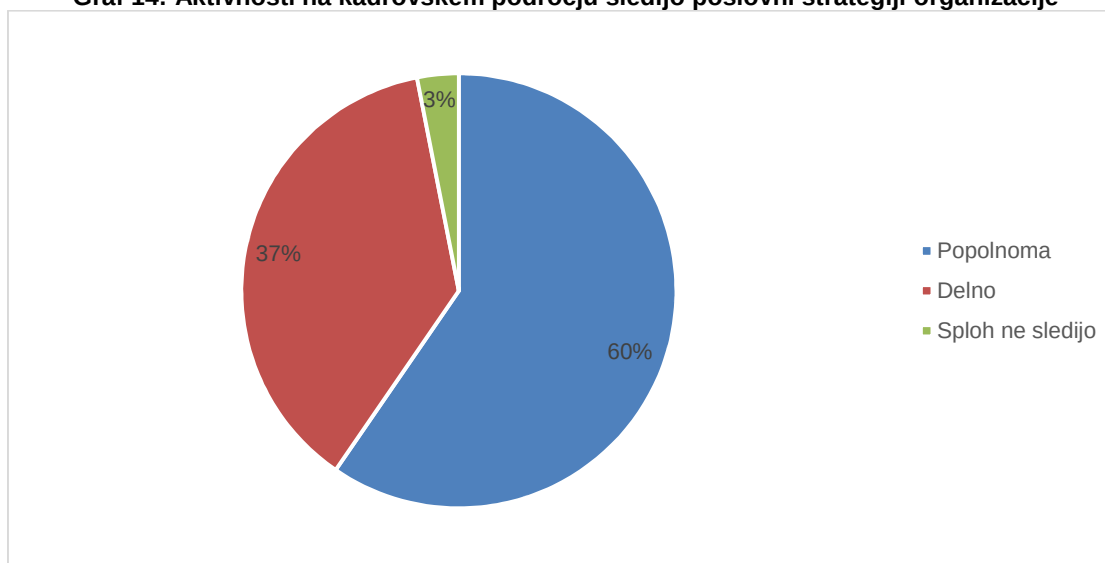
Graf 13: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja



2.4.11 Aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije

Na vprašanje, v kolikšni meri aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije, je odgovorilo 228 organizacij (Graf 14: Aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije). Od teh v 136 organizacijah (59,6 %) aktivnosti na kadrovskem področju popolnoma sledijo njeni poslovni strategiji, medtem ko v 85 organizacijah (37 %) aktivnosti na kadrovskem področju delno sledijo poslovni strategiji podjetja.

Graf 14: Aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije



2.4.12 Odgovornost za glavne odločitve glede politike po posameznih kadrovskih področjih

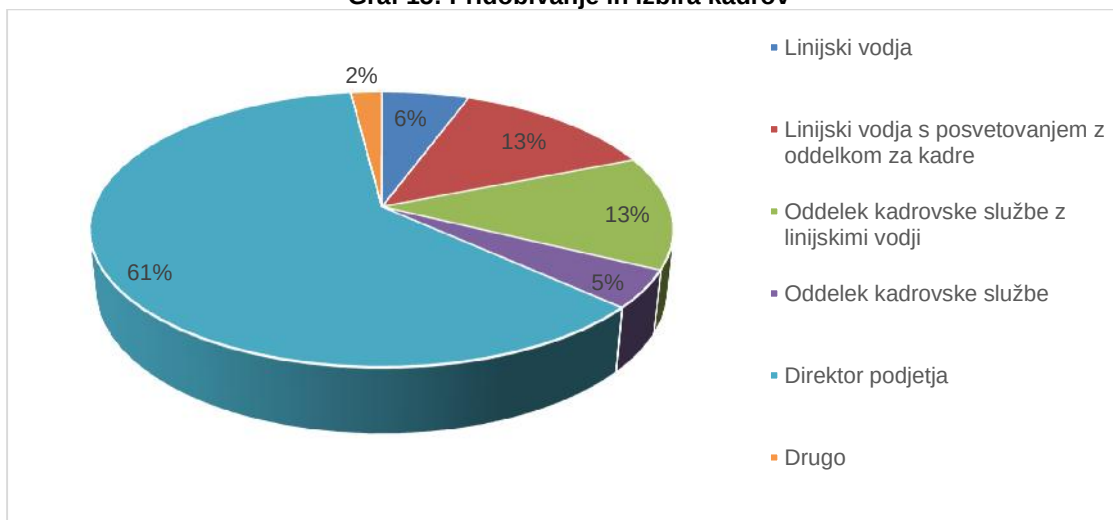
Na vprašanja, povezana z odgovornostjo za glavne odločitve glede politike usposabljanja kadrov, vprašanje glede politike odnosov z zaposlenimi in vprašanje glede porasta in krčenja zaposlenih je odgovorilo 250 organizacij.

Na vprašanje glede odgovornosti za glavne odločitve glede politike na področju upravljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in na vprašanje glede politike interne komunikacije je odgovorilo 247 organizacij. Na vprašanje glede politike načrtovanja karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju pa ena organizacija več, t. j. 248 organizacij.

2.4.12.1 Pridobivanje in izbira zaposlenih

Na prvo vprašanje glede pridobivanja in izbire kadra je odgovorilo skupno 249 organizacij (Graf 15: Pridobivanje in izbira kadrov). Iz podatkov je razvidno, da je za pridobivanje in izbiro kadra v 61 % odgovoren direktor podjetja. Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe in oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji vsak po 13,3 %.

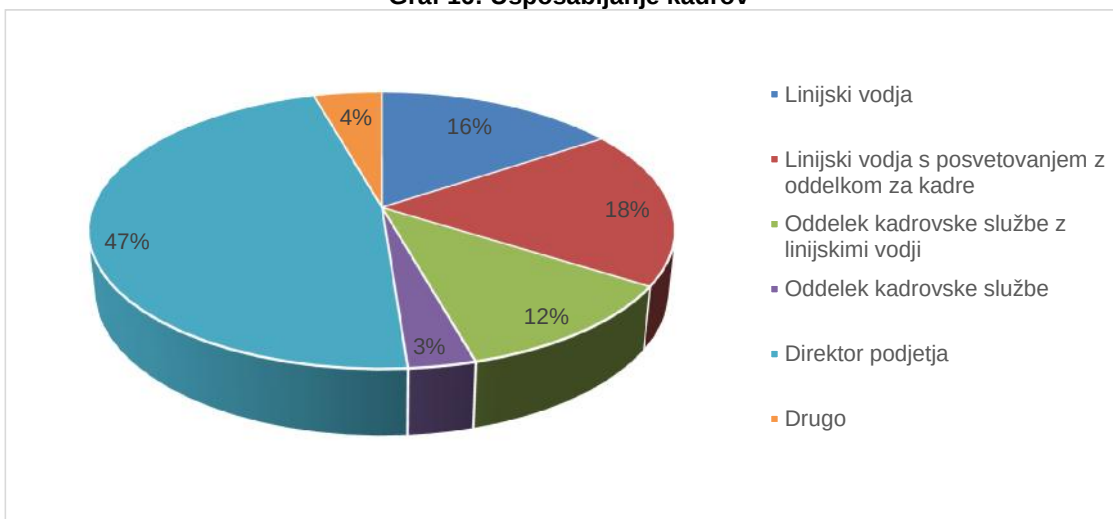
Graf 15: Pridobivanje in izbira kadrov



2.4.12.2 Usposabljanje kadrov

Za usposabljanje kadrov je v največji meri odgovoren direktor podjetja (47 %). Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe z 18 % (Graf 16: Usposabljanje kadrov).

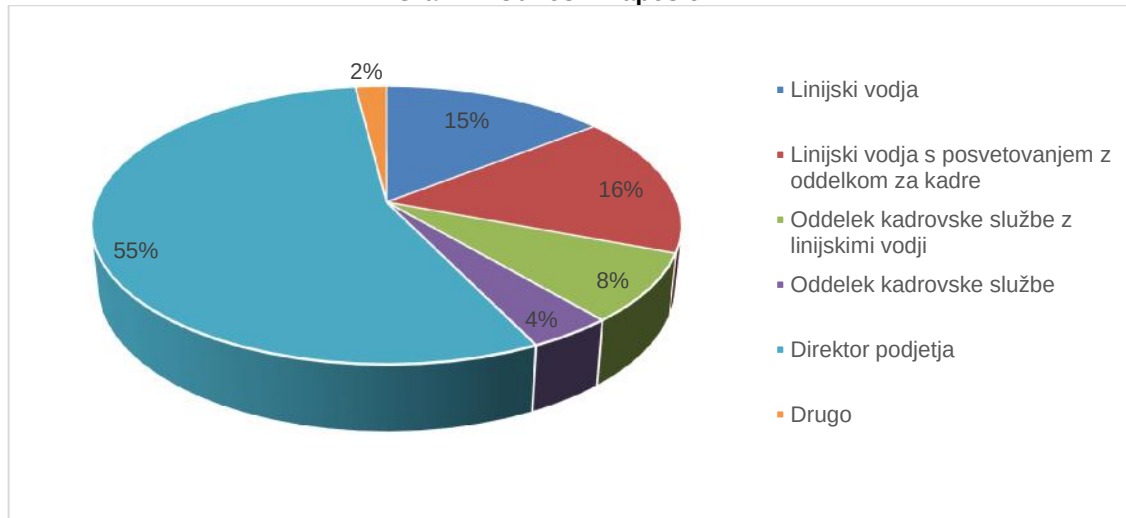
Graf 16: Usposabljanje kadrov



2.4.12.3 Odnosi z zaposlenimi

Tudi za glavne odločitve glede politike na področju odnosov z zaposlenimi je v 55 % odgovoren direktor podjetja (Graf 17: Odnosi z zaposlenimi). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

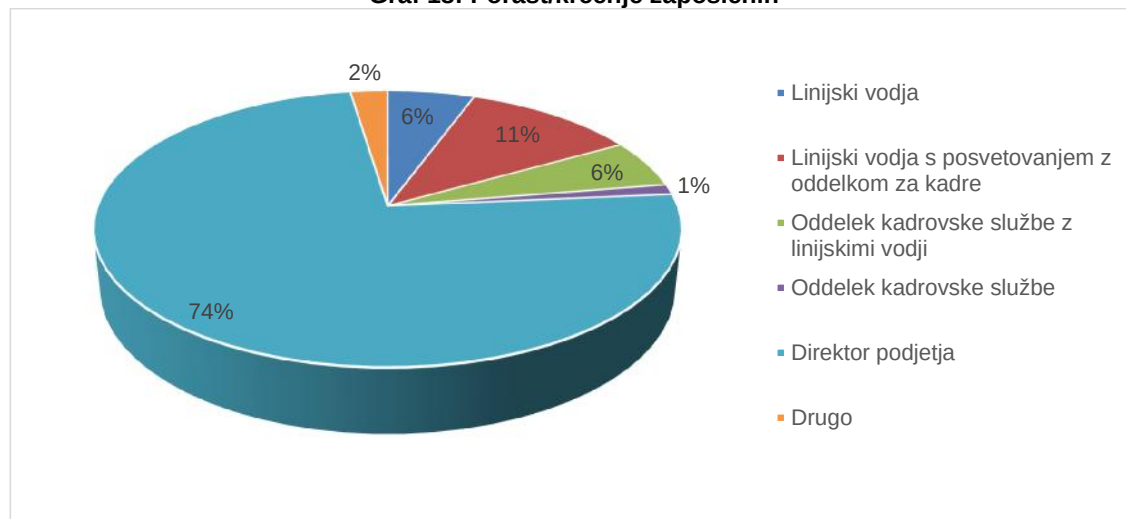
Graf 17: Odnosi z zaposlenimi



2.4.12.4 Porast/krčenje zaposlenih

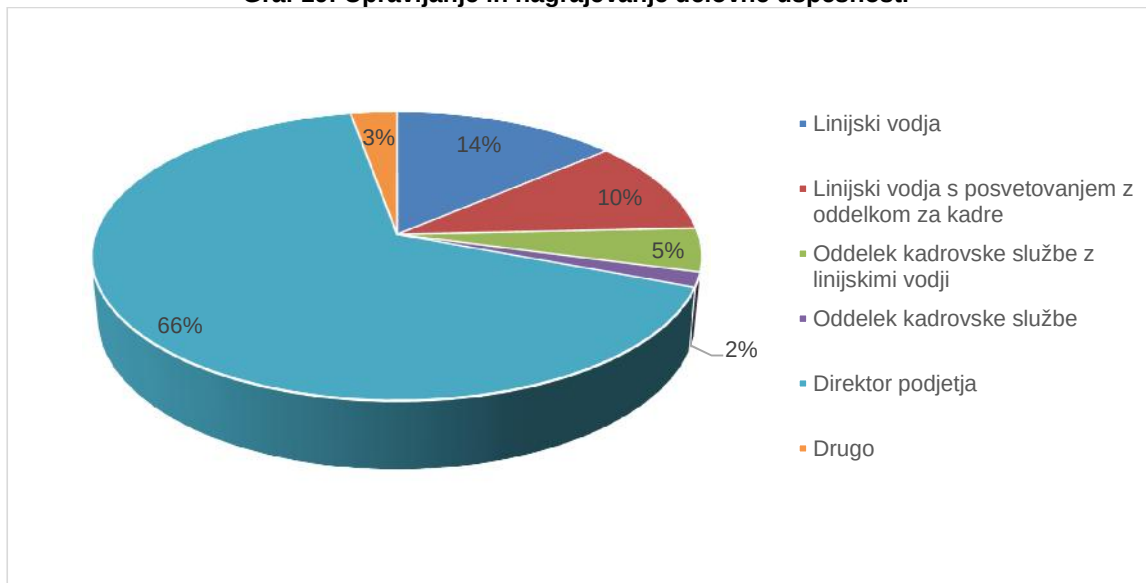
Odgovorna oseba za porast in krčenje oseb je v skoraj 3/4 direktor podjetja (Graf 18: Porast/krčenje zaposlenih). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

Graf 18: Porast/krčenje zaposlenih



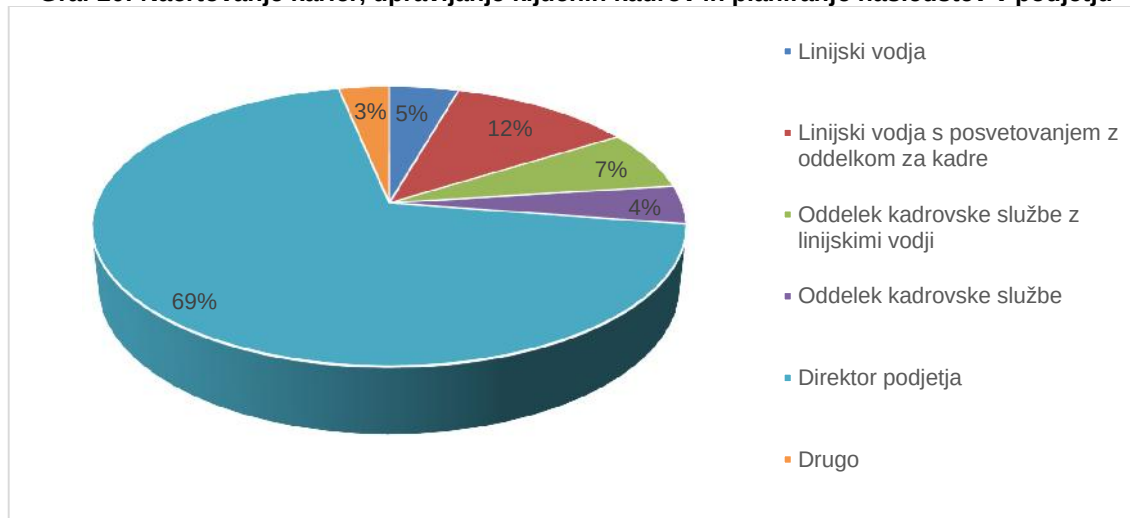
2.4.12.5 Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti

Za upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti je v 66 % organizacij odgovoren direktor podjetja (Graf 19: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti). 14 % vprašanih organizacij pa je odgovorilo, da je v največji meri za upravljanje in nagrajevanje delavcev odgovoren linijski vodja.

Graf 19: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti

2.4.12.6 Načrtovanje karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju

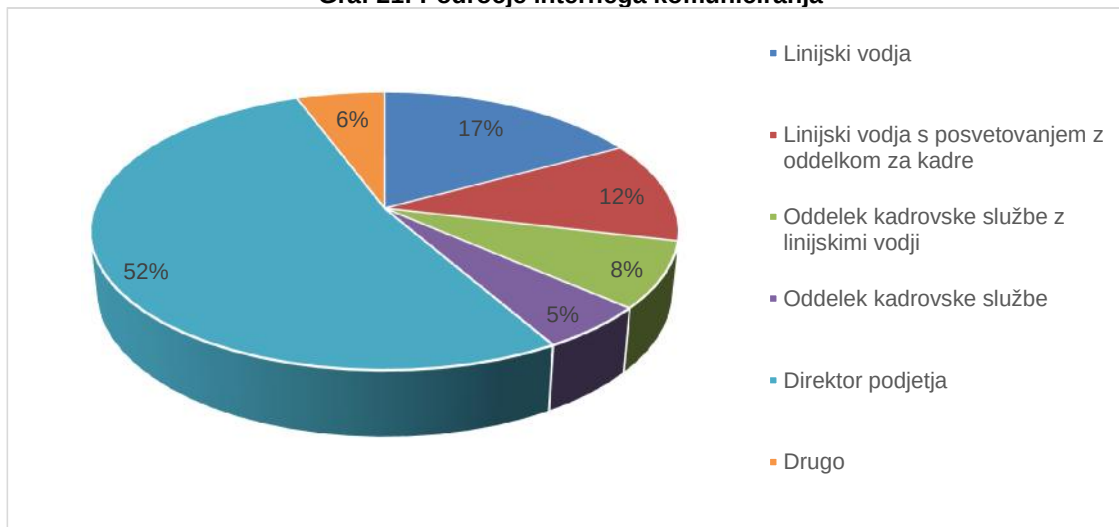
Za načrtovanje karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju je v 69,4 % odgovoren direktor podjetja. Sledi mu linijski vodja s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe (Graf 20: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju).

Graf 20: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju

2.4.12.7 Področje internega komuniciranja

Prav tako je na vprašanje, kdo je odgovoren za interno komunikacijo, največ vprašanih organizacij odgovorilo, da je za interno komunikacijo odgovoren direktor (52 %). Sledi mu linijski vodja s 17 % (Graf 21: Področje internega komuniciranja).

Graf 21: Področje internega komuniciranja



2.4.13 Trditve o urejenosti kadrovske službe

Petnajsto vprašanje je obsegalo sklop 38 trditev (Tabela 8: Trditve o urejenosti kadrovske službe). Pri vsaki izmed trditev je bila na voljo lestvica od 1 do 5, pri čemer je anketiranec, ki je pri posamezni trditvi zapisal številko 1, izrazil popolno nestrinjanje, pri številki 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

Kot lahko razberemo iz preglednice, največji konsenz med podjetji obstaja pri prvi trditvi (4,53), ki se glasi: »Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja.« To pomeni, da se podjetja strinjajo, da so človeški viri za podjetja ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti. Podjetja pa so se najmanj poistovetila s trditvijo (2,44), da se zaposleni niso pripravljeni usposabljeni izven delovnega časa.

Tabela 8: Trditve o urejenosti kadrovske službe

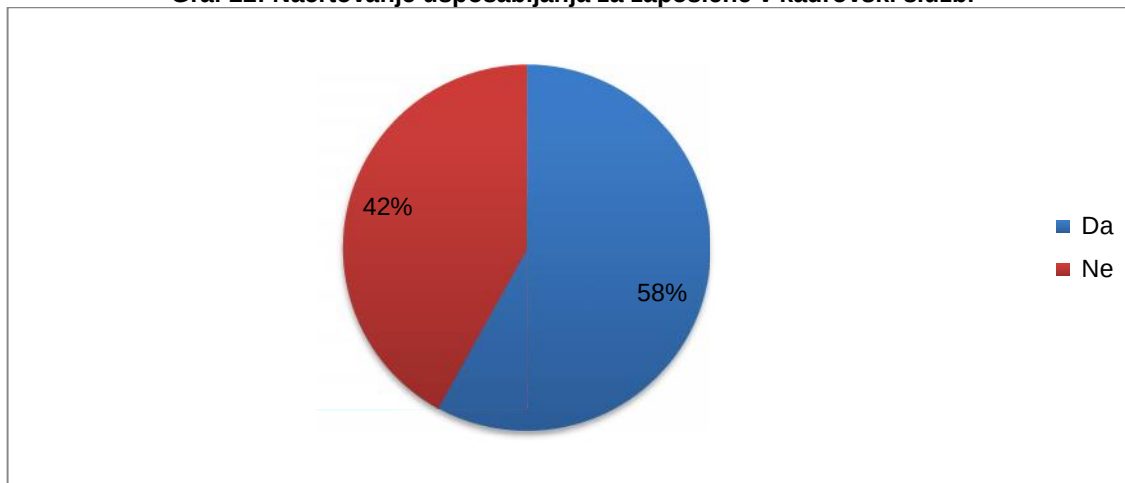
Zap. Št.	Trditve	Povprečje	Modus
1	Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja.	4,53	5
2	Imamo strokovnjake na kadrovskem področju, ki dosegajo vidne rezultate v svoji branži.	3,26	3
3	Pri načrtovanju kadrov sledimo načrtom in strategiji podjetja.	4,08	4
4	Pri načrtovanju kadrov analiziramo obstoječe kadrovske vire in na osnovi tega načrtujemo.	4,07	5
5	Pri načrtovanju kadrov ne načrtujemo vnaprej, kadrujemo po dejanskih potrebah.	3,5	3 in 5
6	Pri načrtovanju kadrov zamujamo z odločitvami.	2,5	3
7	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sledenju zakonskim normativom na področju delovnih razmerij.	3,28	3
8	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sistemu nagrajevanja in politiki plač.	3,01	3
9	Kadrovska služba namenja največ pozornosti izobraževanju kadrov.	3,26	4
10	Kadrovska služba namenja največ pozornosti razvoju karier.	2,98	3
11	Podjetje ima izdelano strategijo za obdobje 3 let ali več.	3,36	3
12	Odgovorni za kadre sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja.	3,79	5
13	V podjetju imamo kadrovsko strategijo.	3,48	4 in 5

14	V podjetju imamo izdelano kadrovske strategije v pisnem dokumentu.	2,79	1
15	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi strategije kadrovske funkcije.	3,03	3
16	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi večletnih planov.	2,89	3
17	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi letnih planov .	3,5	4
18	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi kadrovskih planov na mesečni ravni.	2,78	3
19	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v spremljanje in urejanje kadrovskih evidenc.	3,69	5
20	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v izobraževanje zaposlenih.	3,47	3
21	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v motiviranje zaposlenih.	3,45	4
22	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v povečanje produktivnosti zaposlenih.	3,34	3
23	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v ocenjevanju uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih.	3,18	3
24	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v oblikovanju organizacijske klime in kulture.	3,48	4
25	Zaposleni v kadrovske službi so usmerjeni v razvoj talentov.	3,13	3
26	Redno evalviramo delo kadrovske službe.	3,19	3
27	Redno se ukvarjamo z razvojem zaposlenih v kadrovske službi.	3,3	3
28	Kadrovske služba je uspešna pri sistematičnem razvoju voditeljstva in ciljne organizacijske kulture v podjetju.	3,2	3
29	Kadrovske služba je uspešna pri sistematičnem razvoju in promocije timske kulture v podjetju.	3,25	3
30	Kadrovske služba je uspešna pri spodbujanju kar najvišje stopnje zavzetosti zaposlenih.	3,21	3
31	Kadrovske sistemi so med seboj povezani.	3,43	4
32	Imamo povezan sistem vodenja s cilji in nagrajevanja.	3,38	4
33	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom selekcije.	3,14	4
34	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom napredovanja in nagrajevanja.	3,18	3
35	Zaposleni se praviloma usposabljaajo med delovnim časom.	4,11	4
36	Zaposleni se niso pripravljani usposabljaati izven delovnega časa.	2,44	2
37	Pri usposabljanju se praviloma poslužujemo klasičnih oblik.	3,55	4
38	Zaposleni še niso sprejeli e-oblik usposabljanja.	2,84	2
	POVPREČJE	3,32	

2.4.14 Načrtovanje usposabljanja za zaposlene v kadrovske službi

Od skupno 186 podjetji, ki so odgovorila na vprašanje, več kot polovica organizacij 58 % v prihodnosti načrtuje usposabljanje za zaposlene v kadrovske službi, 42 % podjetji pa takega usposabljanja ne načrtuje (Graf 22: Načrtovanje usposabljanja za zaposlene v kadrovske službi).

Graf 22: Načrtovanje usposabljanja za zaposlene v kadrovski službi



2.4.15 Potrebna znanja zaposlenih v kadrovski službi

Od skupno 263 organizacij jih tretjina (vrstice A, B, C) navaja, da potrebujejo dodatna znanja in spretnosti svojih sodelavcev, in sicer na področjih iskanja primernih zaposlenih (32 %), poznavanju sistema plač (28%), znanju s področja coachinga in treniranja zaposlenih s ciljem sistematičnega razvoja kadrov (31 %). Najredkeje, t. j. 42-krat (16 %), pa podjetja poročajo o potrebi po dodatnih načinih za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij svojim vodjem in zaposlenim (vrstica L) (Tabela 9: Pričakovana znanja).

Tabela 9: Pričakovana znanja

PRIČAKOVANA/POTREBNA/ZAŽELE NA ZNANJA KADROVSKIH SODELAVCEV		N	Delež v n = 263
A	Kako poiskati primerne zaposlene in jih zaposliti (iskanje novih delavcev, ravnanje s kandidati in njihovimi podatki, izvedba zaposlitve, kadrovska mapa delavca ...)?	84	31,94 %
B	Znanja s področja coachinga in treniranja zaposlenih s ciljem sistematičnega razvoja vodij in zaposlenih.	83	31,56 %
C	Sistem plač (plačni model, obveznosti kadrovske službe, davčna zakonodaja ...).	74	28,14 %
D	Znanja s področja strateškega managementa, upravljanja sprememb in posledično ustvarjanja ciljne organizacijske kulture in klime, ki podpirata strategijo podjetja.	68	25,86 %
E	Kaj je potrebno vedeti o kadrovanju med letom (izdajanje odločb, sklepov, roki, postopki v zvezi z delovnimi nesrečami, nosečnost, starševstvo, sociala, zaključek zaposlitve in upokožitev delavca ...)?	65	24,71 %

F	Kadrovski dokumenti (listine in akti, ki spremljajo kadrovske dejavnosti v podjetjih, akt o sistemizaciji, akt o delovnih razmerjih, ocena tveganja ...).	64	24,33 %
G	Poslovna znanja iz dejavnosti, v kateri je naša organizacija, oz. poznavanje poslovnih procesov organizacije.	63	23,95 %
H	Kadrovski postopki v izrednih primerih (navodila za pripravljalne postopke v primerih disciplinskih prekrškov, invalidskih postopkov, presežkov zaposlenih in drugih izrednih dogodkov ...).	62	23,57 %
I	Kaj je potrebno vedeti o kadrovskih postopkih konec leta (kadrovske analize, poročila, obvestila delavcem, letne nagrade, letni razgovori ...)?	61	23,19 %
J	Znanja s področja informacijskih tehnologij.	60	22,81 %
K	Znanja s področja projektnega in timskega managementa (vključujoč medgeneracijsko sodelovanje).	58	22,05 %
L	Znanja s področja prodaje in marketinga za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij, ki jih pripravljajo, do njihovih uporabnikov (vodij in zaposlenih).	42	15,97 %

2.4.16 Potrebne kompetence zaposlenih v podjetju

Na vprašanje, kje organizacije menijo, da njihovi sodelavci potrebujejo nadgradnjo kompetenc, je odgovorilo 263 organizacij – pri tem jih je 12 (5 %) ocenilo, da njihovi zaposleni ne potrebujejo dodatnega izboljševanja kompetenc (Tabela 10: Potrebne kompetence zaposlenih v podjetju). Ostalih 251 organizacij predvideva dodatno usposabljanje svojih zaposlenih, pri čemer 143 (55 %) organizacij ocenjuje, da so potrebne izboljšave na področju samoiniciativnosti in podjetnosti svojih zaposlenih. 98 organizacij (37 %) opaža nujnost izboljšanja kompetenc na področju sporazumevanja v tujih jezikih, kar je verjetno povezano s širjenjem obsega mednarodnega poslovanja.

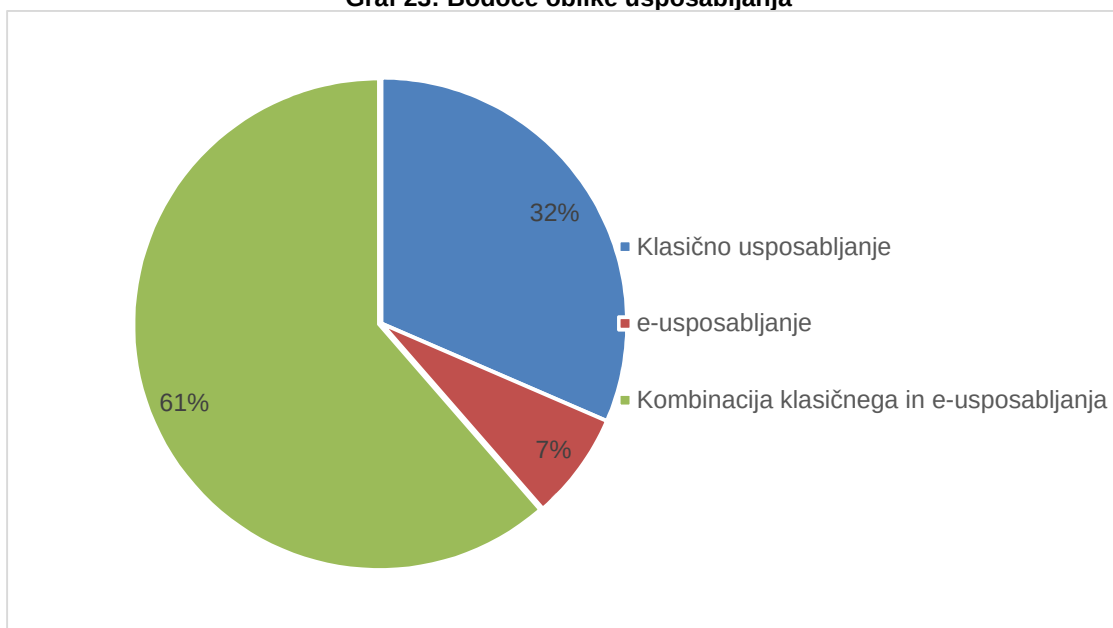
Tabela 10: Potrebne kompetence zaposlenih v organizaciji

PODROČJE IZBOLJŠAVE KOMPETENC		N	Delež
(možnih je bilo več odgovorov)			
A	Samoiniciativnost in podjetnost	143	54,40 %
B	Socialne in državljanske kompetence	111	42,20 %
C	Sporazumevanje v tujih jezikih	98	37,30 %
D	Digitalna pismenost	87	33,10 %
E	Splošne kompetence	84	31,90 %
F	Učenje učenja	67	25,50 %
G	Kulturna zavest in izražanje	45	17,10 %
H	Sporazumevanje v maternem jeziku	33	12,50 %
I	Matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji	31	11,80 %
J	Ne potrebujemo dodatnega usposabljanja	12	4,60 %
K	Drugo	1	0,40 %

2.4.17 Bodoče oblike usposabljanja

Na vprašanje je odgovorilo 241 organizacij. 148 organizacij (61 %) bo v prihodnosti bolj poudarjalo kombinacijo klasičnega in e-usposabljanja svojih sodelavcev (Graf 23: Bodoče oblike usposabljanja). Očitno organizacije še vedno gojijo izrazito preferenco do klasičnega pristopa, saj je 76 organizacij (32 %) odgovorilo, da predvidevajo zgolj to obliko usposabljanja, pri čemer je vzrok slednjemu nepoznan, nasprotno pa se je za samostojno e-usposabljanje odločilo le 17 organizacij (7 %).

Graf 23: Bodoče oblike usposabljanja



2.5 Zaključek k raziskavi o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih

Glede na ugotovitve, predstavljene v prejšnjih podpoglavjih, lahko zaključimo, da imajo slovenska podjetja zgledno urejeno kadrovsko službo. Kljub vsemu pa obstajajo določeni izzivi na področju izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja in pravne podpore.

Tako bi jim priporočili, da bolj ciljno pristopijo k pripravi kadrovskih strategij, te pa povežejo s strategijo podjetja. Ko imajo vzpostavljene temelje, pa naj začnejo z načrtnim vzgajanjem kadra, tako tistega znotraj podjetja kot tudi preko štipendijskih in drugih shem ter študentskega dela. Na ta način bo razkorak med pričakovanimi in željenimi kompetencami manjši. Da bi sodelavce dolgoročno vezali na podjetje, pa morajo vzpostaviti karijerne poti in ustrezno nagrajevanje, ki ne bo vezano zgolj na materialne oblike nagrajevanja.

3 RAZISKAVA O POSLOVANJU SLOVENSКИH ORGANIZACIJ

3.1 Uvod v raziskavo o poslovanju slovenskih organizacij

V okviru druge raziskave smo raziskovali povezave med poslovanjem in načrti slovenskih organizacij s tem, kako nameravajo zagotoviti ustrezne kadre, in sicer glede na številčno komponento kot tudi samo kompetentnost. Nenazadnje smo priča vedno manjšim generacijam na trgu dela. Veliko mladih se odloča, da se preizkusi v tujini, vse to pa vpliva na populacijo, ki je trenutno na trgu delovne sile.

3.2 Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Kreativno upravljanje s človeškimi viri« smo obravnavali področje poslovanja organizacij. Z anketo smo pridobili mnenje odgovorih oseb v slovenskih organizacijah. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo o poslovanju slovenskih organizacij, ki so jo reševali vodilni v kadrovskih službah. Z njo smo pridobili informacije o tem, kam bodo podjetja svojo energijo usmerjala v prihodnjem letu oziroma prihodnjih treh letih. Anketo so izvajali študenti FUDŠ v šolskem letu 2018/19 in je bila zaključena 22. februarja 2019.

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih organizacijah vseboval 20 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta prispevek. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (položaj v podjetju, regija) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (Prvi sklop raziskave: splošna ocena poslovanja, nameravana širitev na nove trge znotraj/zunaj EU, širjenje podjetja, uvajanje novih produktov, ovire, s katerimi se srečujejo podjetja ali za katere predvidevajo, da jih bodo imeli v naslednjem triletnem obdobju. Drugi sklop raziskave: izzivi na področju kadrov, absentizem, beg možganov, pomanjkanje kompetenc, oblika usposabljanja za usposabljanje v prihodnosti, ocena pomembnosti prenosljivosti kompetenc za podjetje, skladnost kompetenc kadrov z vizijo podjetja, kakšno dodano vrednost podjetja pričakujejo od usposabljanj kadrov, razpoložljivost finančnih/kapitalskih sredstev.). Anketiranci so imeli možnost podati odprte opisne odgovore oziroma na lestvici od 1–7 ocenjevati veljavnost določenih trditev zanje.

V raziskavo smo vključili 315 organizacij iz Slovenije. Glede na to, da vse organizacije niso podale odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec.

3.3 Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za organizacije, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPEŠ-a iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb.

Raziskavo smo izvedli v 315 organizacijah v Sloveniji, kjer nas je zanimalo njihovo poslovanje v tem ali prihodnjem letu oziroma v prihajajočem triletnem obdobju. Vzorec pokriva 0,43 % vseh organizacij iz Slovenije. Spodnja tabela (Tabela 11: Položaj v organizaciji) prikazuje položaj osebe v organizaciji, ki je reševala predmetno anketo. Na vprašanje je odgovorilo 305 organizacij. V 88 organizacijah (30 %) je odgovore podajal direktor oz. poslovodstvo podjetja, ki je sočasno tudi njegov lastnik. V 71 primerih (25 %) pa je anketo reševal vodja oz. direktor področja, odgovornega za kadre.

Tabela 11: Položaj v organizaciji

	Frekvenca	Delež v %
Direktor oz. poslovodstvo podjetja in istočasno tudi lastnik podjetja	88	28,9
Lastnik podjetja	26	8,6
Direktor oz. poslovodstvo podjetja	47	15,5
Vodja oz. direktor področja, odgovornega za kadre	71	23,4
DRUGO – vpišite:	72	23,7
SKUPAJ	304	100

Tabela (Tabela 12: Sedež podjetja) prikazuje statistično regijo, v kateri ima v raziskavo vključena organizacija svoj sedež, oziroma prikazuje statistično regijo, kjer je koncentrirana večina njegove poslovne aktivnosti. Na vprašanje je odgovorilo 304 organizacij. Tretjina organizacij izhaja iz Ljubljane (osrednjeslovenska statistična regija), drugi in tretji največji izvor (16 %) pa predstavljata Maribor (podravska statistična regija) ter Celje (savinjska statistična regija). Iz preostalih devetih statističnih regij izhaja približno enak odstotek drugih organizacij, ki so bile vključene v raziskavo.

Tabela 12: Sedež podjetja

	Frekvence	Delež v %
Ljubljana (osrednjeslovenska statistična regija)	96	31,6
Maribor (podravska statistična regija)	48	15,8
Celje (savinjska statistična regija)	45	14,8
Kranj (gorenjska statistična regija)	24	7,9
Nova Gorica (goriška statistična regija)	13	4,3
Koper (obalno-kraška statistična regija)	11	3,6
Novo mesto (statistična regija jugovzhodna Slovenija)	15	4,9
Murska Sobota (pomurska statistična regija)	20	6,6
Krško (posavska statistična regija)	6	2,0
Postojna (notranjsko-kraška statistična regija)	2	0,7
Slovenj Gradec (koroška statistična regija)	13	4,3
Trbovlje (zasavska statistična regija)	11	3,6
SKUPAJ	304	100

3.4 Ugotovitve raziskave

V nadaljevanju predstavljamo posamezne odgovore na vprašanja.

3.4.1 Ocena poslovanja v tem ali prihodnjem letu

Prikaz lastne ocene poslovanja v tem ali naslednjem letu vključuje 306 organizacij (Tabela 13: Poslovanje organizacije v tem in prihodnjem letu).

Ocenili so trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni ne drži/se ne strinjam, 7 pomeni drži/se strinjam). Višja kot je ocena, bolj pozitivno ocenjujejo posamezno trditev. 166 (55 %) od 298 organizacij, ki so podale odgovor, ne načrtuje širitve na nove trge znotraj

EU, kar je tudi povprečna (3.1) strategija odgovarjajočih organizacij. Drugače je pri uvajanju novega produkta/storitve v enakem obdobju, saj 298 organizacij temu v povprečju pritrjuje (4.6), pri čemer je poslovna odločitev gotova za 121 (40 %, vsota 6 in 7) organizacij. Na kategorijo iskanje vlagatelja, ki korelira tudi s kategorijo spremembe lastništva, je odgovorilo 295 od 306 organizacij, pri tem organizacije v povprečju (2.0) zanikajo potrebo ali namero po slednjem, kar kaže na pričakovanje zadovoljivega denarnega toka v tem obdobju ter stabilno lastniško strukturo. V tem ali prihajajočem letu so vključena podjetja nevtralna (povp. 3.3 z odklonom 1.9) glede uvajanja sprememb pri nagrajevanju zaposlenih, 44 od 294 (15 %) organizacij pa bo zagotovo uvajalo spremembe pri menedžerskih pristopih.

Tabela 13: Poslovanje organizacije v tem letu

Podvprašanja (n = 306)	Veljavni	Povprečje	Std. odklon
Pričeli s širitvijo na nov trg znotraj EU	298	3.1	2.4
Pričeli s širitvijo na nov trg zunaj EU	298	2.4	2.1
Zagnali novo investicijo (nova proizvodnja hala oz. občutna širitev obstoječih kapacitet)	296	3.2	2.2
Uvedli nov izdelek/ponudbo/storitev	298	4.6	2.2
Uvedli spremembe v tehnologiji (robotika, sodobno upravljanje, 4.0 ...)	293	3.7	2.2
Uvedli spremembe v menedžerskih pristopih (novi standardi, reorganizacija, procesno vodenje ...)	293	3.8	2.0
Uvedli spremembe pri nagrajevanju zaposlenih	295	3.3	1.9
Spremenili lastništvo podjetja	295	1.7	1.6
Iskali vlagatelja	294	2.0	1.8
Se vključili v poslovno združenje, verigo ali skupnost (SRIP; KOC, GROZD ...)	297	2.0	1.7
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – doma	297	3.4	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – EU	296	3.0	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – izven EU	297	2.4	2.0
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – doma	292	3.2	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – EU	296	2.8	2.1
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – izven EU	291	2.2	1.8

3.4.2 Ocena poslovanja v naslednjih treh letih

Lastna ocena poslovanja v naslednjih treh letih vključuje 306 organizacij, pri tem je na posamezna podvprašanja odgovorilo med 278 in 283 organizacij (Tabela 14: Ocena poslovanja v naslednjih treh letih). Najmanj organizacij (278) je odgovorilo na vprašanje o vključitvi v poslovno združenje/verigo/skupnost v naslednjih treh letih, pri tem 158 organizacij (57 %) takšno možnost v celoti izključuje. V naslednjih treh letih organizacije najbolj zanima uvedba novih produktov ali storitev ter spremembe na tehnološkem področju ali na področju re-organizacije vodenja, saj je razvidna pozitivna nagnjenost (povp. < 4) k tem trem kategorijam, znotraj njih pa največ (t. j. 142 oz. 50 %) organizacij z visoko gotovostjo odgovarja, da bodo uvedli nov produkt/storitev v tem času. Na vprašanje o spremembi lastniške strukture na daljši rok je 282 organizacij z visoko mero stabilnosti (st. odklon 1.5) podalo nikalen odgovor, pri čemer je v stalnost lastništva v nadaljnjih treh letih prepričano 191 (68 %) organizacij.

Tabela 14: Ocena poslovanja v naslednjih treh letih

Podvprašanja (n=306)	Veljavni	Povprečje	Std. odklon
Pričeli s širitvijo na nov trg znotraj EU	282	3.7	2.4
Pričeli s širitvijo na nov trg zunaj EU	283	3.0	2.4
Zagnali novo investicijo (nova proizvodnja hala oz. občutna širitev obstoječih kapacitet)	282	3.7	2.2
Uvedli nov izdelek/ponudbo/storitev	282	4.9	2.2
Uvedli spremembe v tehnologiji (robotika, sodobno upravljanje, 4.0 ...)	279	4.1	2.3
Uvedli spremembe v menedžerskih pristopih (novi standardi, reorganizacija, procesno vodenje ...)	282	4.2	2.1
Uvedli spremembe pri nagrajevanju zaposlenih	283	3.7	2.0
Spremenili lastništvo podjetja	282	1.9	1.6
Iskali vlagatelja	283	2.3	1.9
Se vključili v poslovno združenje, verigo ali skupnost (SRIP; KOC, GROZD ...)	278	2.3	1.8
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – doma	282	3.8	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – EU	282	3.5	2.3
Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – izven EU	282	2.8	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – doma	278	3.7	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – EU	281	3.1	2.2
Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – izven EU	281	2.5	2.0

3.4.3 Največje ovire v poslovanju

Na vprašanje, naj organizacije navedejo tri največje ovire, ki jih zaznajo v poslovanju, je odgovorilo 315 organizacij (Tabela 15: Največje ovire v poslovanju). Njihovi opisni odgovori so strnjeni v sedem kategorij. Kar polovica organizacij (51,11 %) je identificirala največje ovire na kadrovskem področju in splošno na trgu delovne sile, pri čemer navajajo zlasti pomanjkanje ustreznih kompetenc. Tudi pravne ovire, npr. toga zakonodaja, preobremenjenost z birokracijo ipd. so razmeroma pogosta kategorija ovir, ki jih zaznava četrtina (81) organizacij v vzorcu. Organizacije so najredkeje (4 %) navedle stroškovni vidik poslovanja kot oviro pri poslovanju, kar kaže na ugodno gospodarsko klimo, v kateri finančne obremenitve javnopravne narave niso problematične. Mnogo organizacij navaja tudi stroškovne (23 %) ter finančne ovire (20 %), kategoriji sta pogosto povezani na nivoju posameznega podjetja.

Tabela 15: Največje ovire v poslovanju

Kategorizacija – ovire v poslovanju (n = 315 organizacij)	Frekvenca	Delež kategorije v vzorcu (%)
Pravne ovire (okoljevarstvo, dolžina upravnih/sodnih postopkov, pridobivanje dovoljenj, birokracija/admin. ovire, sodelovanje na razpisih)	81	25,71
Kadrovske ovire in trg delovne sile (pomanjkanje kompetenc, samoiniciativnost in odnos do dela, fluktuacija zaposlenih, nestrokovnost, neproduktivnost, izgorelost, nagrajevanje zaposlenih)	161	51,11
Davki, carine, prispevki za plače in druge dajatve	12	3,81
Stroški (poslovni, obratovalni, plače, nabavne cene, energenti, upad poslovanja, nezanesljivost, oportunitetni stroški)	71	22,54
Tržna konkurenca, stanje na trgu (S&D)	64	20,32
Ovire financiranja (plačilna nedisciplina, likvidnost, kreditiranje poslov, sredstva za ekspanzijo podjetja)	66	20,95
Infrastruktura (IT, ceste, elektrika, logistika, tehnološki napredek, razvitost regije/trga)	22	6,98

3.4.4 Izzivi na področju razvoja kadrov

Na vprašanja o kadrovskih izzivih je odgovorilo skoraj vseh 306 sodelujočih organizacij (Tabela 16: Izzivi na področju razvoja kadrov). Več kot 295 organizacij kot najbolj pereče (povp. okrog 4) kadrovske izzive navaja incidenco: bega možganov, primanjkljaja tako proizvodnih delavcev kot tudi strokovnjakov (npr. inženirjev) ter staranja zaposlenih. Podjetja relativno stalno navajajo tudi problematiko nezdružljivosti vizije podjetja s kompetencami kadrov, kar je verjetno posledica neustrezne selekcije kadrov v procesu zaposlovanja in pomanjkanje nadaljnega izobraževanja sodelavcev skladno z vizijo podjetja. Drug odgovor sta navedli 2 organizaciji, ki poročata o splošnih težavah s poslovnimi partnerji ter dolgotrajnem procesu pridobitve specifičnega znanja pri novozaposlenih.

Tabela 16: Izzivi na področju razvoja kadrov

Podvprašanja (n = 306)	Veljavni	Povprečje	Std. Odklon
Fluktuacija kadra (beg možganov)	299	3.6	2.0
Absentizem (splošno, posledica staranja, poklicnih bolezni)	295	3.5	1.8
Nezadostne kompetence zaposlenih za trenutno opravljanje dela	296	3.4	1.7
Nezadostne kompetence glede na vizijo podjetja (npr. sprememba poslovanja, industrija 4.0 ipd.)	295	3.5	1.8
Primanjkljaj izvajalskega kadra (proizvodnja)	295	3.7	2.2
Primanjkljaj strokovnega kadra (inženirji)	295	3.9	2.1
Primanjkljaj menedžerskega kadra	296	3.2	1.9
Staranje zaposlenih	296	3.9	1.9
Medgeneracijski prepad med zaposleni (mladi/stari; e-pismeni/težave z e-izražanjem)	294	3.2	1.7
Drugo – prost vnos	8	2.3	2.4

3.4.5 Oblika usposabljanja sodelavcev v prihodnosti

Na vprašanje o oblikah usposabljanja kadrov je odgovorilo 298 od 315 vključenih organizacij (Tabela 17: Oblika usposabljanja sodelavcev v prihodnosti).

Organizacije so najbolj naklonjene klasičnemu usposabljanju, sledi e-usposabljanje v kombinaciji s klasičnim usposabljanjem.

Tabela 17: Oblika usposabljanja sodelavcev v prihodnosti

OBLIKA USPOSABLJANJA V PRIHODNOSTI	N	Povprečje	Standardni odklon
Klasično usposabljanje (celodnevno)	298	4,27	2,034
Klasično usposabljanje (popoldanski termini)	296	3,88	2,018
E-usposabljanje	295	4,05	1,986
Coaching	287	3,84	2,070
Kombinacija klasičnega in e-usposabljanja	291	4,00	1,927
Kombinacija klasičnega, e-usposabljanja in coachinga	288	3,66	2,044
V našem podjetju ne bomo usposabljali	282	1,88	1,737
Drugo – prost vnos	10	2,80	2,898

3.4.6 Splošne kompetence kadrov

Na vprašanje univerzalnih kompetenc svojih zaposlenih je odgovorilo 300 organizacij (Tabela 18: Splošne kompetence zaposlenih). Organizacije zelo dobro ocenjujejo splošne kompetence svojih zaposlenih, pomanjkanje pri vseh kategorijah poroča samo okoli 10 % od 300 organizacij (povprečji 1 & 2), pri tem je pomanjkanje kompetenc pri zaposlenih povezano s podjetnostjo (15 %) ter digitalno pismenostjo (20 %). Najvišjo oceno na 7-stopenjski lestvici je dobila kompetenca timsko delo.

Tabela 18: Splošne kompetence zaposlenih

	N	Mean	Std. Deviation
Vodenje	304	4,74	1,491
Inovativnost	305	4,74	1,584
Timsko delo	306	5,21	1,381
Komunikacijske veščine	306	4,88	1,433
Podjetnost	303	4,47	1,633
Digitalna pismenost	305	4,96	1,597

3.4.7 Pomembnost splošnih kompetenc za uspeh podjetja

Oceno pomembnosti splošnih kompetenc zaposlenih za uspeh njihovega podjetja je podalo 296 organizacij (Tabela 19: Pomembnost kompetenc za uspeh podjetja). Iz tabele je razvidno, da vsaka od navedenih splošnih kompetenc igra močno vlogo pri uspehu celotne organizacije, saj so te v več kot 75 % izbirale bodisi šesto ali sedmo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Da so navedene kategorije splošnih kompetenc zaposlenih za uspeh podjetja nevtralne, pa meni 10 % anketiranih organizacij. Kljub vsemu pa je najvišjo oceno na 7-stopenjski lestvici dobila kompetenca timsko delo.

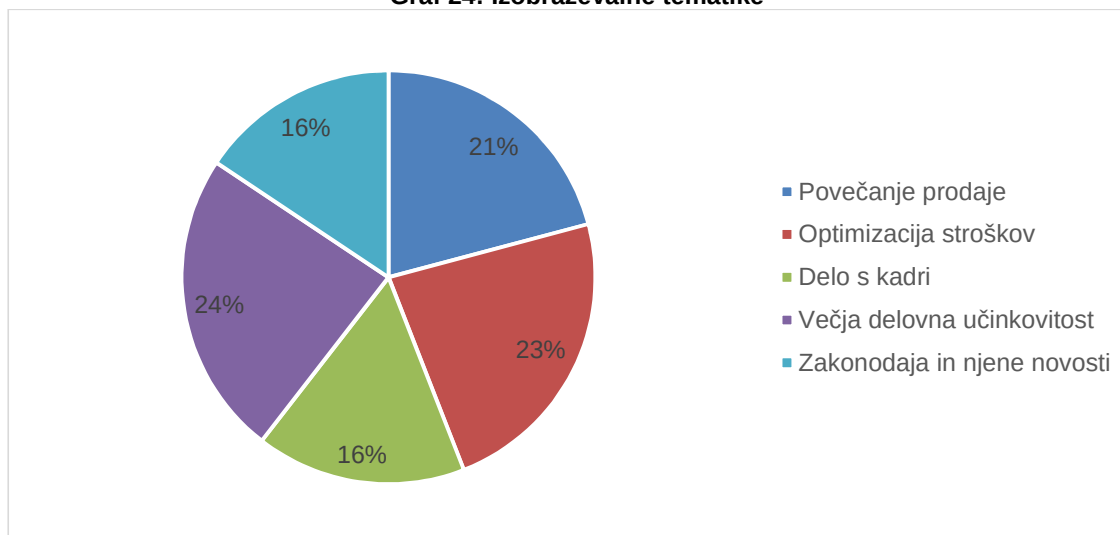
Tabela 19: Pomembnost kompetenc za uspeh podjetja

	N	Povprečje	Std. odklon
Vodenje	303	5,89	1,410
Inovativnost	304	5,71	1,542
Timsko delo	304	5,95	1,362
Komunikacijske veščine	302	5,91	1,262
Podjetnost	303	5,56	1,572
Digitalna pismenost	304	5,64	1,515

3.4.8 Katere teme organizacije najbolj zanimajo

Na vprašanje, katere teme najbolj zanimajo organizacijo, je odgovorilo 306 anketiranih (Graf 24: Izobraževalne tematike). Tri postavke, ki jih je izbralo 60 % organizacij, so: povečanje prodaje, večja delovna učinkovitost oz. optimizacija stroškov. Organizacije je v 40 % zanimala tematika, ki se nanaša na delo s kadri, ali tematika, ki se nanaša na zakonodajo in njene novosti.

Graf 24: Izobraževalne tematike



3.4.9 Časovna investicija za vožnjo na usposabljanje

152 od 293 organizacij je pripravljenih porabiti do 15 minut za vožnjo v eno smer, saj se jim zdi pomembno usposabljanje izven organizacije (Tabela 20: Časovna investicija za vožnjo na usposabljanja). Za usposabljanja znotraj organizacije, torej brez časovne in stroškovne investicije v vožnjo, se je odločila tretjina (35 %) organizacij. Iz tega izhaja, da 65 % organizacij želi drugačno okolje za usposabljanje kot za delo, pri tem so vzroki za to nepojasneni.

Tabela 20: Časovna investicija za vožnjo na usposabljanja

	N	Povprečje	Std. odklon
Zanima me izključno usposabljanje v podjetju.	301	3,41	2,161
Vožnja do 15 minut v eno smer mi ne predstavlja ovire, saj menim, da mora biti usposabljanje izven podjetja.	302	5,07	2,049
Za usposabljanja daljša od 4 ur sem se pripravljen/-a voziti 1 uro v eno smer.	303	4,66	2,119
V primeru celodnevni usposabljanj sem se pripravljen/-a voziti več kot 1 uro v eno smer.	296	4,81	2,114

3.4.10 Ocena ključnih kompetenc upošteva potrebe podjetja

305 organizacij je bilo pozvanih, naj glede na svoje potrebe ocenijo pomen določene kompetence v prihodnosti (Graf 25: Ključne kompetence organizacije). Njihovi odgovori so razvrščeni v šest kategorij glede na splošno področje, na katero se praviloma nanašajo. Skoraj vse organizacije (80 %) ocenjujejo, da bodo potrebovale kompetence iz kategorije vodstveni potencial, ki zajema upravljanje s človeškimi viri, organizacijske spretnosti, sposobnost vodenja projektov ali organizacij ali pa pomenijo vzor za ostale kadre. 83 organizacij (25 %) glede na lastne potrebe ocenjuje, da bodo v prihodnje potrebne kompetence s področja informacijske tehnologije oz. računalniške spretnosti oziroma kompetence s področja avtomatizacije poslovanja. Glede preostalih kategorij so ocene organizacij po merodajnosti kompetenc enakomerno razpršene (20 % na kat.) med kategorije: profesionalnost in odnos do dela; osebnostne lastnosti kadrov (analitičnost, fleksibilnost ipd.) ter poslovno komuniciranje, marketing in znanje tujih jezikov. Zadnja kategorija (znanje jezikov, veščine poslovne komunikacije/odnosa s strankami) je za uspeh podjetja ključna najmanj pogosto (17 %), kar preseneča in pomeni dolgoročneje tveganje za obstoj organizacij, ki to kategorijo podcenjujejo.

Graf 25: Ključne kompetence organizacije



3.4.11 Deficitarnost kadra v prihodnjem letu

Na vprašanje, ali v prihajajočem letu in v času do treh let pričakujejo primanjkljaj kadra, je odgovorilo 296 od 315 organizacij (Tabela 21: Deficitarnost kadra).

Polovica organizacij v opazovanem obdobju ne pričakuje pomanjkanja kadra, polovica pa odgovarja, da bodo zaradi pomanjkanja kritična področja v proizvodnji – zidarji, vozniki, kuharji, natakarji, IT. Gre za najbolj tipična deficitarna področja. Prav tako navajajo pomanjkanje kadrov med strokovnimi delavci, zato lahko zaključimo, da bo to vprašanje še zelo pereče.

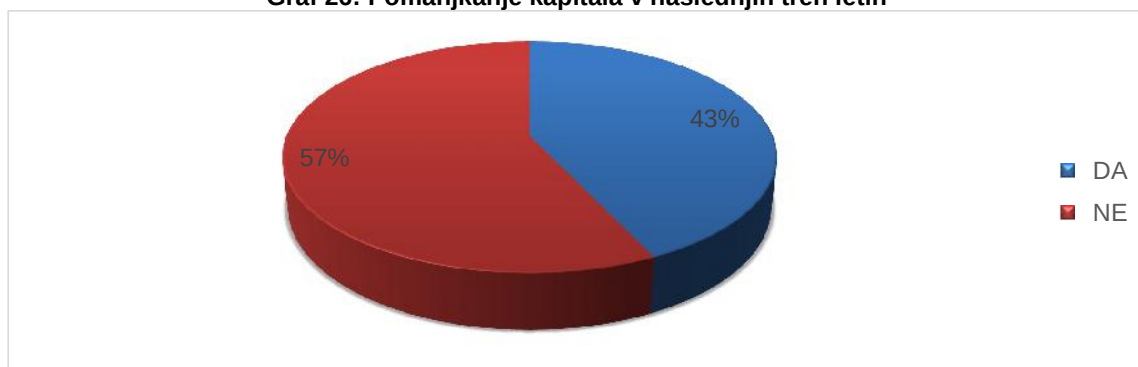
Tabela 21: Deficitarnost kadra v prihodnjem letu

Odgovori	Frekvenca	Veljavni
Da	166	56 %
Ne	130	44 %
Skupaj	296	100 %

3.4.12 Primanjkljaj kapitala v naslednjih treh letih

Na vprašanje, ali v prihajajočem letu in v času do treh let pričakujete primanjkljaj kapitala, je odgovorilo 294 od 315 organizacij (Graf 24: Pomanjkanje kapitala v naslednjih treh letih). Pri tem 167 organizacij (60 %) ne pričakuje primanjkljaja kapitala, 127 organizacij pa za pričakovan primanjkljaj kapitala. Vire bodo iskali preko dokapitalizacije, vstopa strateških partnerjev, EU sredstev ipd.

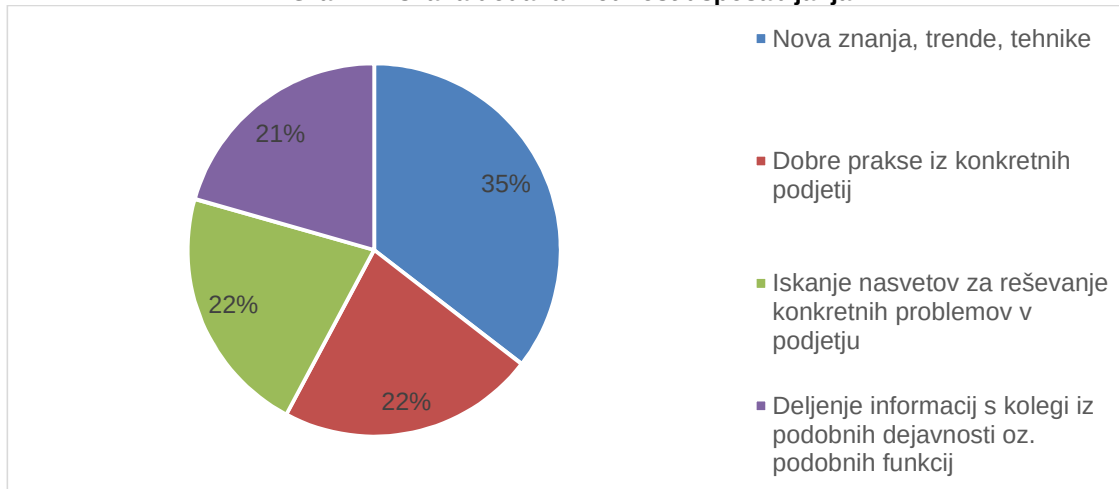
Graf 26: Pomanjkanje kapitala v naslednjih treh letih



3.4.13 Iskana dodana vrednost usposabljanj

Na vprašanje, kakšno dodano vrednost podjetja pričakujejo od usposabljanj, je odgovore podalo 297 organizacij (Graf 27: Iskana dodana vrednost usposabljanja). Splošno pričakovanje organizacij je pridobitev novih znanj, trendov, tehnik, kar je izbralo 243 organizacij (82 %). 9 organizacij je pod kategorijo »drugo« navajalo podobne odgovore, npr. reševanje reklamacij, sledenje zakonodaji, strokovna znanja za izvedbo dela. Ena organizacija pričakuje, da bo na usposabljanjih možen tudi prenos dobrih praks in novosti iz tujine, sicer pa se pričakuje nova znanja, trende in tehnike.

Graf 27: Iskana dodana vrednost usposabljanja



3.5 Zaključek k raziskavi o poslovanju slovenskih organizacij

Slovenska podjetja se zavedajo, da je potrebno vlagati v razvoj in znanje zaposlenih, v kolikor želijo ostati pred drugimi in konkurenčna mednarodnim podjetjem. Spodbudno je to, da načrtujejo širitve, uvajanje novosti, manj pa je spodbudno, da jim primanjkuje kadra, ki ga na domačem trgu ne bodo mogli najti. Prav tako napovedujejo, da bodo potrebovali sredstva za financiranje svojih programov, kar bodo reševali preko partnerstev, kreditov in evropskih sredstev.

4 RAZISKAVA O VREDNOTENJU DELA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

4.1 Uvod v raziskavo o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah

Naslednja raziskava je bila namenjena ugotavljanju, kako slovenske organizacije vrednotijo delovna mesta, katere metode uporabljajo, s kakšnimi izzivi se pri tem srečujejo ter zbrati primere dobrih in slabih praks.

4.2 Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb« smo obravnavali področje vrednotenja dela v slovenskih podjetjih. Z anketo smo pridobili mnenja vodij kadrovskih služb slovenskih organizacij. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo o vrednotenju dela, ki so jo reševali vodilni v kadrovskih službah v slovenskih podjetjih. Z njo smo pridobili informacije o tem, kako v organizacijah vrednotijo delo in katere metode pri tem uporabljajo. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete v šolskem letu 2017/18 in jo zaključili junija 2018.

Podatke za potrebe raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih podjetjih vseboval 11 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta znanstveni prispevek. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (regija, ključna dejavnost podjetja po SKD, število zaposlenih v podjetju, lastništvo) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (kriteriji vrednotenja, povezava kriterijev s strategijo, uporaba kriterijev, pomembnost kriterijev, zadnji kadrovske trendi in uporaba kriterijev, slabe prakse).

Anketiranci so imeli možnost podati odprte opisne odgovore oziroma obkrožiti tiste odgovore, ki jih najbolj opisujejo.

V raziskavo smo vključili 65 organizacij iz Slovenije in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da niso vsa podjetja podala odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec.

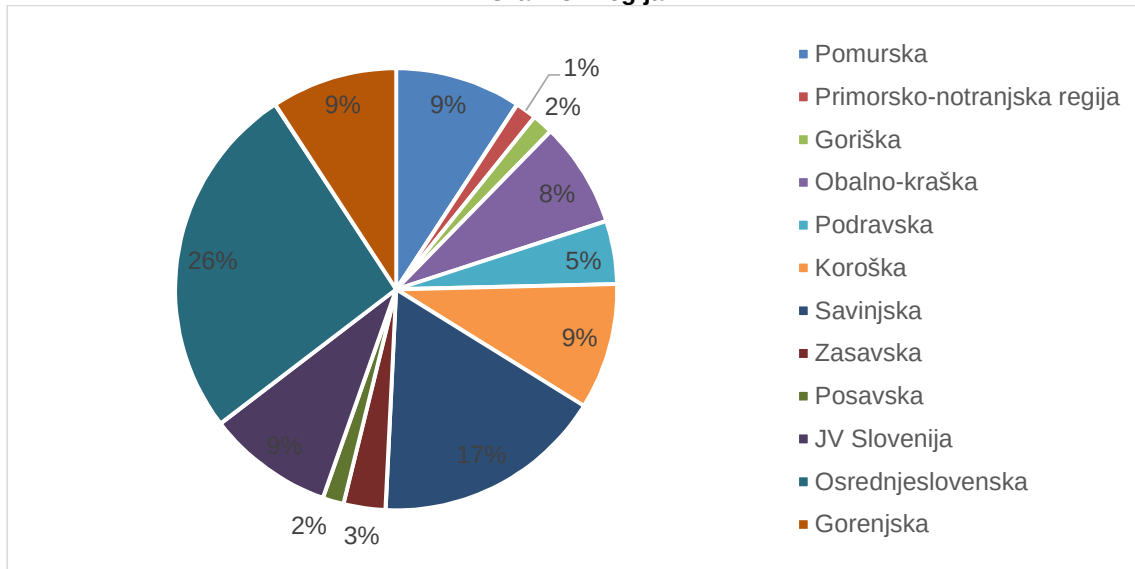
4.3 Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za podjetja, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPES iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 65 slovenskih organizacijah, kjer nas je zanimalo, kako pristopijo k vrednotenju dela. Vzorec pokriva 0,09 % vseh organizacij v Sloveniji.

4.3.1 Regija

V raziskavo so bile vključene organizacije iz vseh regij (Graf 28: Regija), razumljivo največ iz tistih regij, kjer je tudi največ organizacij.

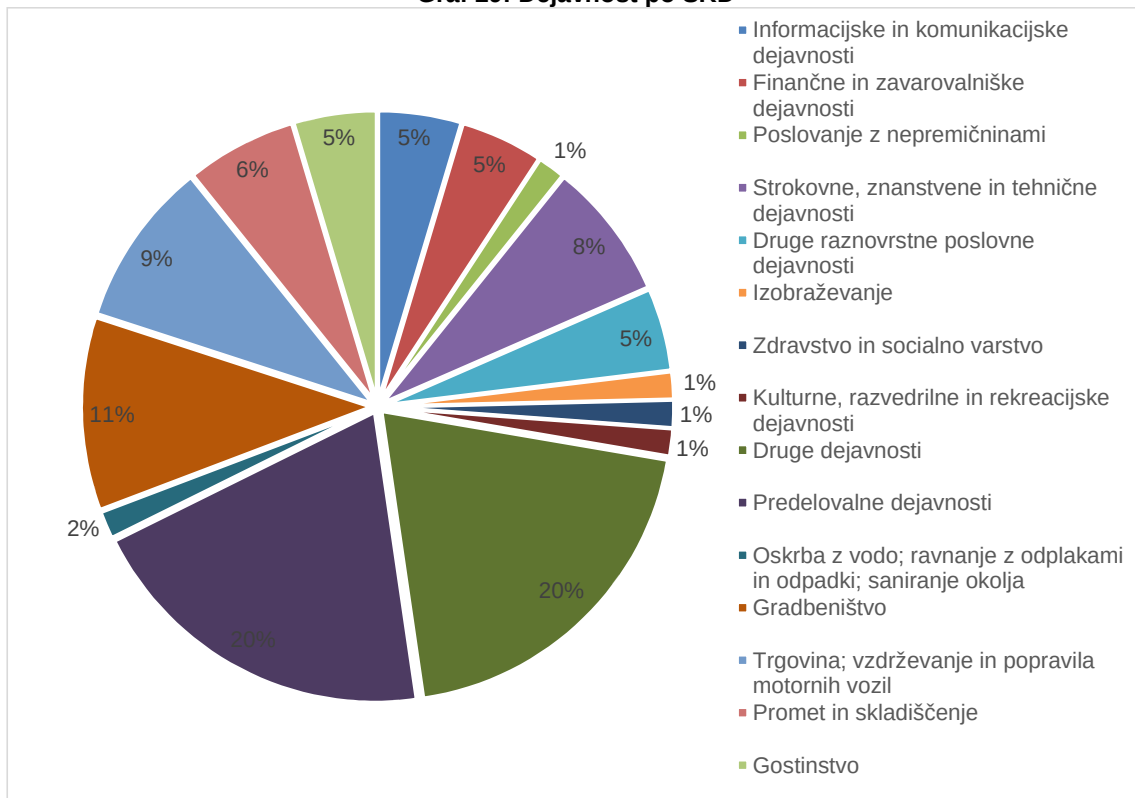
Graf 28: Regija



4.3.2 Dejavnost po SKD

Zajeli smo organizacije iz vseh strok (Graf 29: Dejavnost po SKD). Največ jih je bilo iz predelovalne industrije in gradbeništva, 20 % pa jih je navedlo druge dejavnosti.

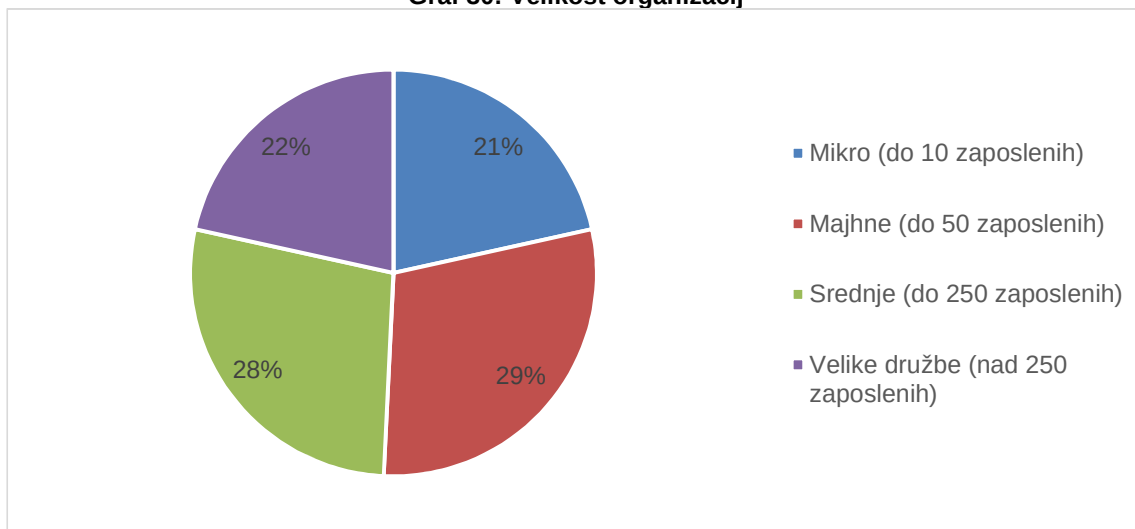
Graf 29: Dejavnost po SKD



4.3.3 Velikost podjetja

Zaradi navodil, da je potrebno zajeti vse velikosti organizacij, so te enakomerno zastopane (Graf 30: Velikost organizacij) in tako imamo zajete informacije o urejenosti vrednotenja za vse štiri skupine. Ker pa je večje število zaposlenih v velikih družbah, s tem zajamemo podatke za večino slovenskih zaposlenih.

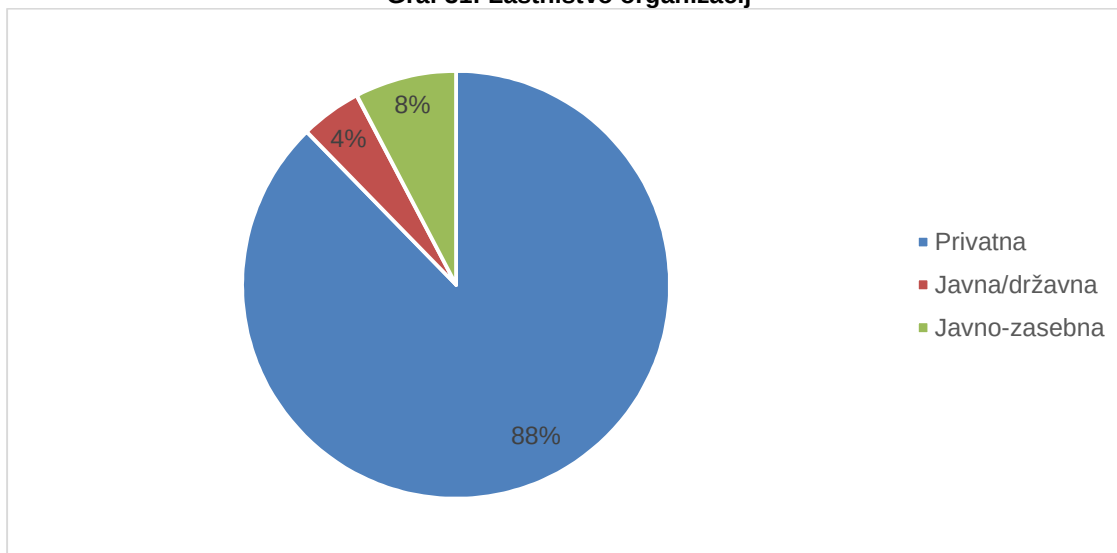
Graf 30: Velikost organizacij



4.3.4 Lastništvo organizacij

Podatki o lastništvu kažejo, da smo zajeli večinoma privatne organizacije (Graf 31: Lastništvo organizacij), imamo pa tudi podatke o javnih in javno zasebnih družbah.

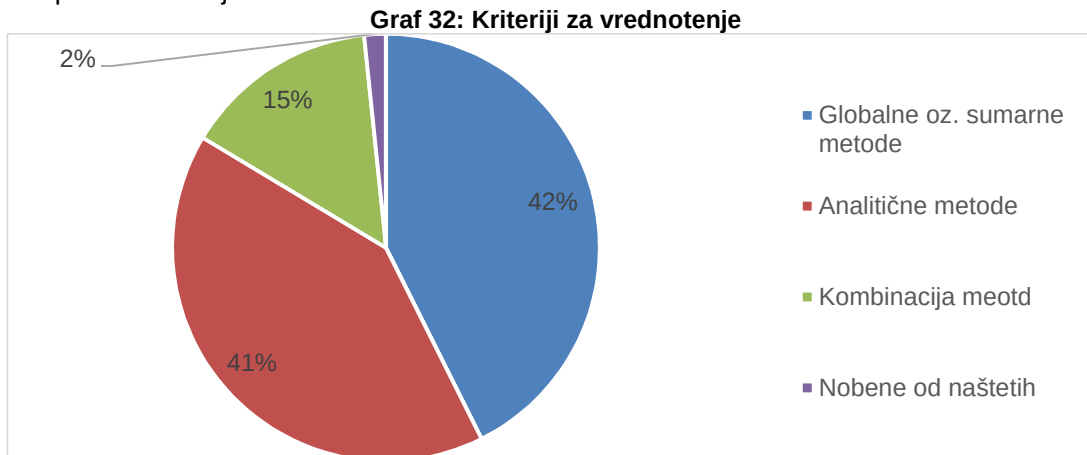
Graf 31: Lastništvo organizacij



4.4 Ugotovitve raziskave

4.4.1 Uporaba kriterijev vrednotenja v organizacijah

V slovenskih organizacijah pri vrednotenju (Graf 32: Kriteriji za vrednotenje) večinoma uporabljajo globalne oz. sumarne in analitične metode. Le v 2 % organizacij ne uporabljajo nobene od teh metod. Tako lahko zaključimo, da podjetja vseeno imajo nek sistematičen pristop k vrednotenju.



4.4.2 Povezava kriterijev s strategijo organizacije

Organizacije večinoma ne povezujejo kriterijev s svojo strategijo. V kolikor navedemo le ugotovitev.

Strategijo v četrtini organizacij sicer imajo, svoje zaposlene usposablja za ciljne kompetence, potrebne za udeležanje strategije, prav tako imajo kriterije za razvoj. Tisti zaposleni, ki so se pripravljali izobraževati, so zato dodatno nagrajeni.

Organizacije imajo svojo strategijo objavljeno na spletnem mestu, vendar je ne povezujejo s kriteriji za vrednotenje dela oz. zaposlovanja.

Le desetina organizacij razmišlja, da bi v bodoče naredila povezavo med vrednotenjem in strategijo podjetja. Enak delež je takih, ki to zaenkrat zavračajo. Ostali se do tega vprašanja niso opredelili.

Organizacije tudi nimajo neke jasne vizije in ustreznega znanja, kako povezati kriterije vrednotenja s svojimi strategijami.

4.4.3 Uporaba kriterijev

Pri uporabi kriterijev največkrat izhajajo iz preizkušenih in uveljavljenih metod v Sloveniji, zato je glavni kriterij še vedno stopnja izobrazbe, na podlagi katere določijo tarifni razred in ga kasneje razčlenijo na plačni razred, ki je odvisen od zahtevanih dodatnih znanj ali funkcionalnih znanj, delovnih izkušenj, odgovornosti za rezultate lastnega dela, vodenja dela v organizacijski enoti, usklajevanja dela v delovni skupini, posebnih psihofizičnih zahtev, kompetenc in vplivov okolja.

Prisotni so tudi primeri, ko kriterije določamo glede na cilje podjetja, želeno rast prodaje ter vzdrževanje pozitivne klime.

Vrednotenje poteka po enotni metodologiji.

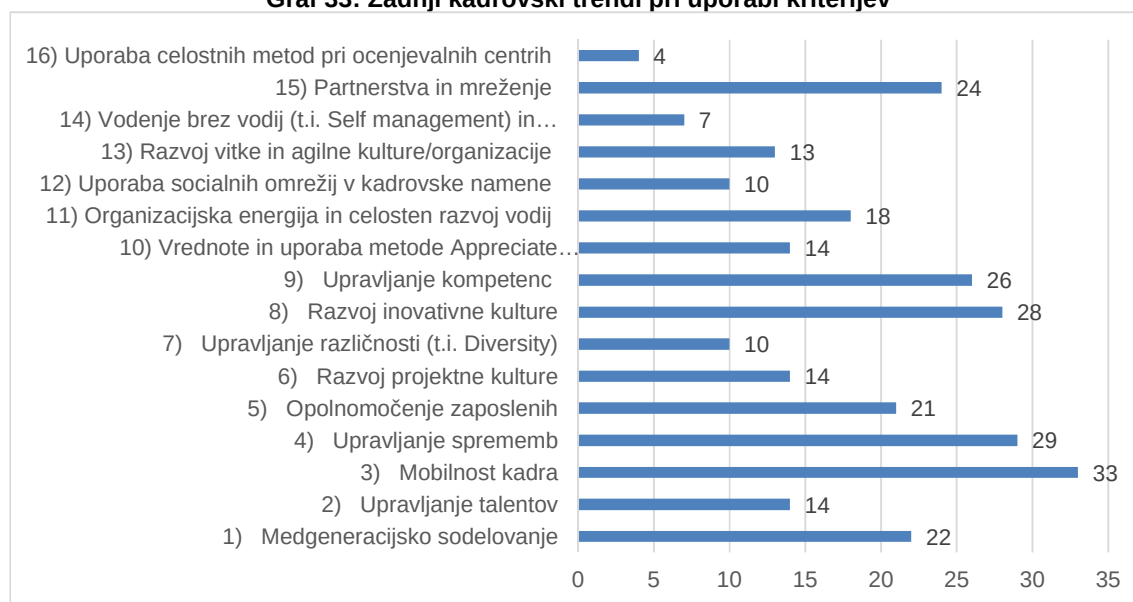
4.4.4 Kriteriji po pomembnosti/rangiranje

Kriteriji so različno ponderirani oziroma točkovani, vendar se razlikujejo glede na lastništvo, dejavnost in velikost organizacije. Te jih prilagajajo, da bi dosegle cilje.

4.4.5 Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev

Pri uporabi zadnjih kadrovskih trendov (Graf 33: Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev) imajo slovenske organizacije še vedno veliko priložnosti za izboljšanje.

Graf 33: Zadnji kadrovske trendi pri uporabi kriterijev



Večinoma imajo organizacije zastarela vrednotenja oz. bi lahko rekli, da jih imajo bolj kot ne zaradi zakonskih zahtev. Metodologija je stara že več let in aktualni trendi nanjo niso imeli vpliva. Še večji problem je to v majhnih organizacijah, kjer nimajo ne notranjega znanja niti dovolj sredstev, da bi najeli zunanje strokovnjake.

Tam, kjer so bilo uporabljeni aktualni kadrovske trendi, so bili ti upoštevani nenačrtno in brez poglobljene analize. Pri oblikovanju vrednotenja delovnih mest se je upoštevala velika raznolikost delovnih mest glede na vrsto, pogoje dela (objektivno), pa tudi različnost kadrov tako glede delovnih sposobnosti posameznih delavcev (subjektivno) kot tudi načina in pristopa pri izvajanju določenih delovnih procesov (subjektivno). Kriteriji so zato oblikovani splošno, večji poudarek in odgovornost pa ima vodja (ocenjevalec), da uporabi relevantne kriterije za oceno posameznega delavca in poda ustrezno oceno. Še posebej pri top managementu se bolj intenzivno spodbuja kadrovske trende. V strategijo in cilje vključujemo tudi diversity management, upravljanje kompetenc, razvoj talentov itd.

4.4.6 Problemi/slabe prakse

V večjih podjetjih problemov niti nimajo. Tu izstopajo tista podjetja, ki so v večinski tuji lasti, saj imajo kriterije urejene na globalnem nivoju.

Tam, kjer zaznavajo probleme, priznavajo, da imajo zastarelo vrednotenje, ki bolj kot ne zadošča zakonskim zahtevam, in si nikoli ne vzamejo dovolj časa za vrednotenje in njegovo sistemizacijo. Ker ni sistematičnega vrednotenja dela in postavitve delovnih mest, prihaja do nezadovoljstva zaposlenih, predvsem ob širjenju, zato je nujno pripraviti novo sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest. Srečujejo se z vprašanjem, kako pošteno ovrednotiti delo in določiti višino plače, da bo omogočala delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.

Prisotni pa so tudi primeri, ko organizacije ne vidijo smisla vlagati čas in strokovno znanje v metode vrednotenja. Zahteve delovnega mesta se hitro spreminjajo in opisi delovnih mest so splošni, zato ocenjujejo, da časa in energije ni smiselno vlagati v izdelavo sistemov vrednotenja dela, ampak vse te zahteve po nenehnih spremembah vključiti v izhodišča za razvoj zaposlenih. Tveganje je, da je bodoči zaposleni lahko napačno ocenjen samo na podlagi občutka, če se pri posamezniku ne uporabi kombinacija metod vrednotenja. Problemi in tveganja izvirajo iz subjektivnosti ocenjevanja, vendar je vsako ocenjevanje v tej obliki tako ali drugače na koncu bolj ali manj subjektivno. Drugačen pristop pa bi bil zaradi velike različnosti delovnih mest prezapleten in zato neekonomičen in nesmotrn.

Tveganje, s katerim so se srečali v preteklosti, je nezadovoljstvo zaposlenih (vrednotenje se kaže v plačah), zaradi česar so morali sklicevati krizne sestanke in se o vrednotenju dogovoriti na ravni skupine. Pred spremembami so zaradi tega opazili upad učinkovitosti in manjšo pripadnost podjetju. Vsako klasificiranje pomeni prisiljeno razvrščanje v skupine. Pri zaposlenih je to del, ki ni pozitivno sprejet, saj ima vsak človek svoje posebne karakteristike.

Organizacije vsekakor menijo, da bodo v bodoče bolj pozorne na zadnje kadrovske trende. Posebej bodo pozorne na splošne vrednote in druge človeške lastnosti kandidata. Poskušale bodo jasneje definirati merila in strukturo ciljev za posamezna delovna mesta in postaviti najprej strategijo podjetja, nato pa iz nje izhajati pri vrednotenju delovnih mest.

4.5 Zaključek k raziskavi o vrednotenju dela v slovenskih organizacijah

Stanje na področju vrednotenja dela v slovenskih organizacijah vsekakor ni zadovoljivo. Podjetja potrebujejo več zunanje pomoči strokovnjakov, poleg tega bi jim morali pri postavitvi vrednotenja pomagati panožne zbornice. Skupaj bi pri tem vprašanju morali nastopati vsi socialni partnerji. Še posebej se tu pričakuje večjo vključitev sindikatov. Razvoj je namreč odvisen od tega, kako bomo znali zastaviti kriterije, da bodo zaposleni zavzeti in motivirani, da bodo lahko organizacije dosegle zastavljene cilje in se ohranile na hitro razvijajočem se trgu. Organizacijam bi seveda predlagali, da bi se bolj osredotočile na uporabo dinamičnih modelov vrednotenja, ki vključujejo tudi vse najnovejše kadrovske trende.

5 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI ABSENTIZMA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

5.1 Uvod v raziskavo o prisotnosti absentizma v slovenskih organizacijah

V tej raziskavi smo raziskovali, na kakšen način in koliko je prisoten absentizem v slovenskih podjetjih in kako se podjetja z njim spoprijemajo. Vsekakor raziskava daje zanimive ugotovitve, ki jih je možno uporabiti pri bodočem ukrepanju. Skupaj z raziskavo, ki bo predstavljena v naslednjem poglavju, dobimo dovolj široko sliko, da lahko te ukrepe pripravimo tako, da bodo ustrezali zaposlenim.

5.2 Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb« smo obravnavali področje absentizma. Z anketo smo pridobili mnenja vodij kadrovskih služb slovenskih organizacij. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo: o absentizmu v slovenskih podjetjih, ki so jo reševali vodilni v kadrovskih službah v slovenskih podjetjih. Z njo smo pridobili informacije o tem, kako bodo podjetja svojo energijo usmerjala za reševanje problematike absentizma. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete v študijskem letu 2018/19 in jo zaključili 1. julija 2019.

Podatke za potrebe raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih podjetjih vseboval 15 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta prispevek. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (regija, dejavnost, velikost organizacije, lastništvo) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (obseg absentizma, dnevno prilagajanje na absentizem, obvladovanje absentizma, vzroki za absentizem, možni ukrepi za obvladovanje absentizma). Anketiranci so imeli možnost podati odprte opisne odgovore.

V raziskavo smo vključili 155 organizacij iz Slovenije in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da niso vsa podjetja podala odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec.

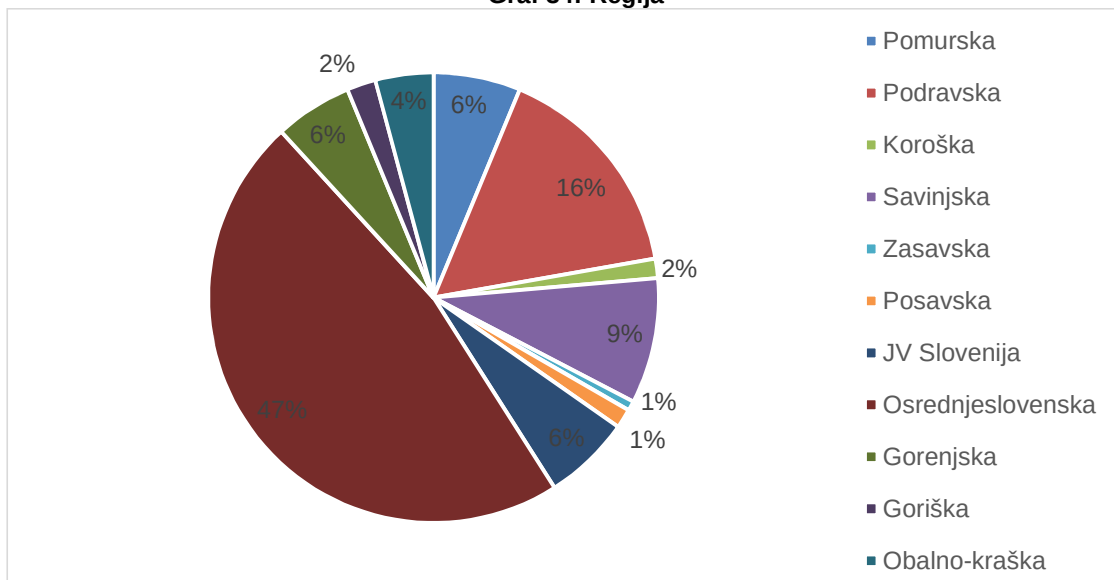
5.3 Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za organizacije, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPES iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 155 slovenskih organizacijah. Vzorec pokriva 0,21 % vseh organizacij v Sloveniji.

5.3.1 Regija

V raziskavo so bile vključene organizacije iz vseh regij (Graf 34: Regija), največ iz tistih regij, kjer je tudi največ organizacij. Tako prevladuje osrednjeslovenska regija s kar 48 % vključenih organizacij.

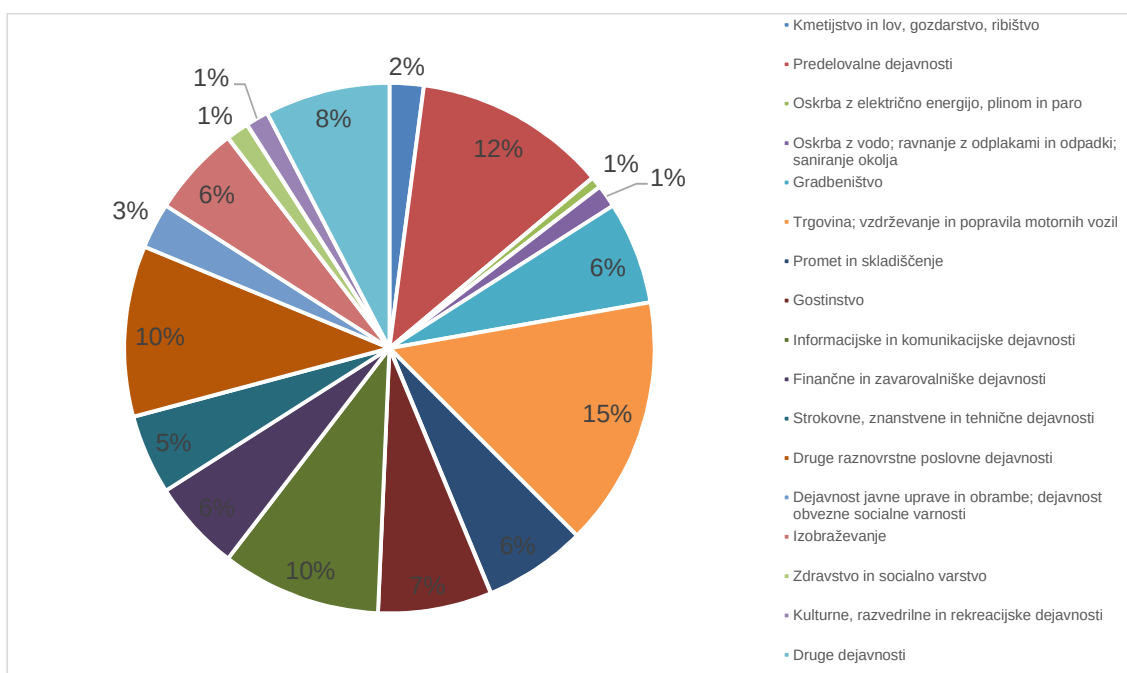
Graf 34: Regija



5.3.2 Dejavnost po SKD

Zajeli smo tudi organizacije iz vseh dejavnosti (Graf 35: Dejavnost po SKD). Največ jih je bilo iz predelovalnih dejavnosti in gradbeništva, 20 % pa jih je navedlo druge dejavnosti.

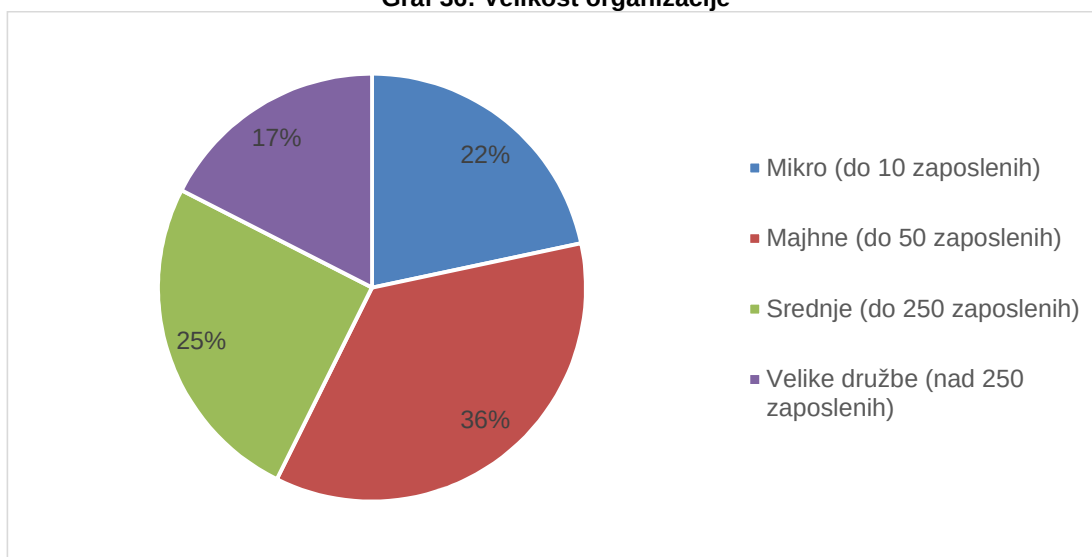
Graf 35: Dejavnost po SKD



5.3.3 Velikost organizacije

Zaradi navodil, da je potrebno zajeti vse velikosti organizacij, so te enakomerno zastopane (Graf 36: Velikost organizacije) in tako imamo zajete informacije o urejenosti vrednotenja za vse štiri skupine. Ker pa je večje število zaposlenih v velikih družbah, tudi zajamemo podatke za večino slovenskih zaposlenih.

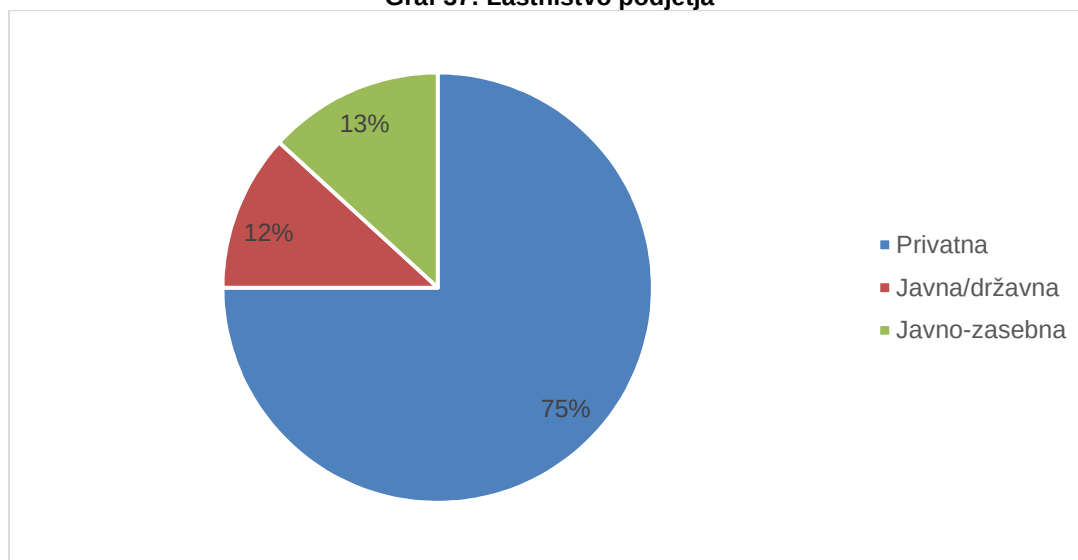
Graf 36: Velikost organizacije



5.3.4 Lastništvo organizacije

Podatki o lastništvu kažejo, da smo zajeli večinoma privatne organizacije (Graf 37: Lastništvo organizacije), imamo pa tudi podatke o javnih in javno zasebnih organizacijah.

Graf 37: Lastništvo podjetja



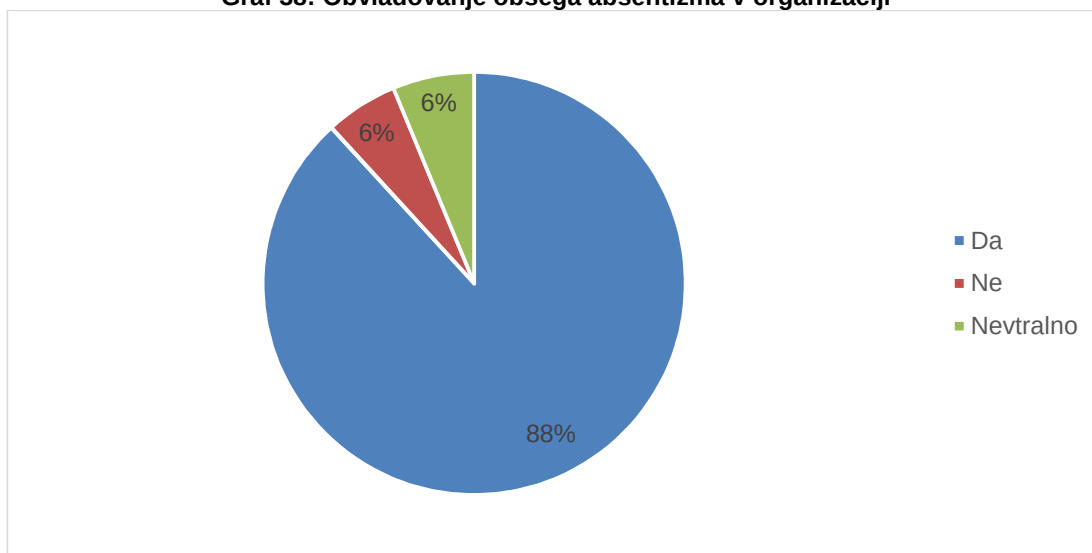
5.4 Ugotovitve raziskave

Vsa vprašanja, ki smo jih zastavili vodstvu, so bila odprtega tipa, saj smo želeli pridobiti čim več uporabnih informacij. Na podlagi odgovorov smo vprašanja grupirali. Tam, kjer smo dobili zanimive odgovore, le-te posebej navajamo kot pojasnilo.

5.4.1 Obseg absentizma v organizaciji

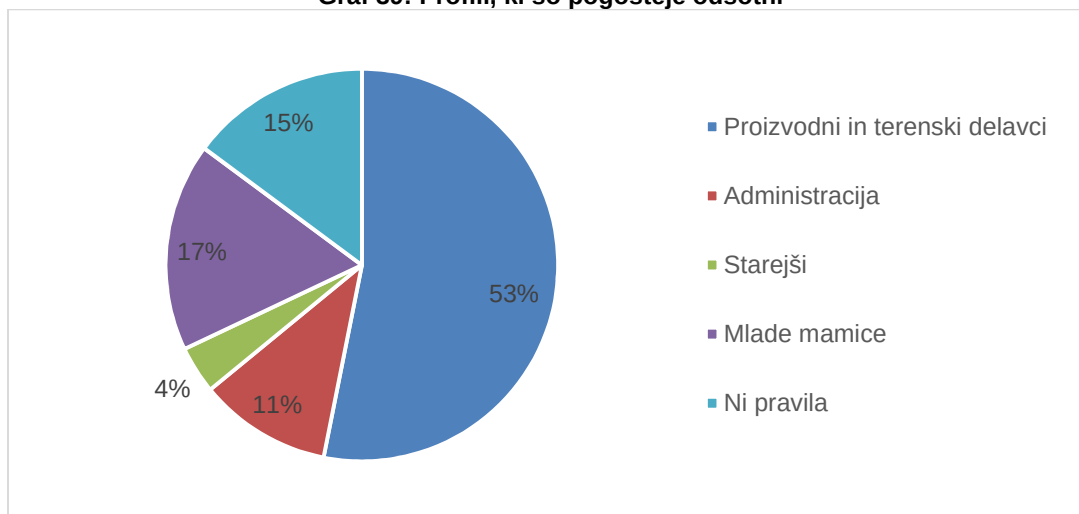
S prvim vprašanjem »Ali menite, da je absentizem še v okviru, ki ga je moč obvladovati z dnevnim prilagajanjem in razporejanjem zaposlenih?« smo želeli ugotoviti, ali v podjetjih še obvladujejo absentizem. Iz grafa (Graf 38: Obvladovanje obsega absentizma v družbi) izhaja, da s pretiranim absentizmom v organizacijah nimajo težav.

Graf 38: Obvladovanje obsega absentizma v organizaciji



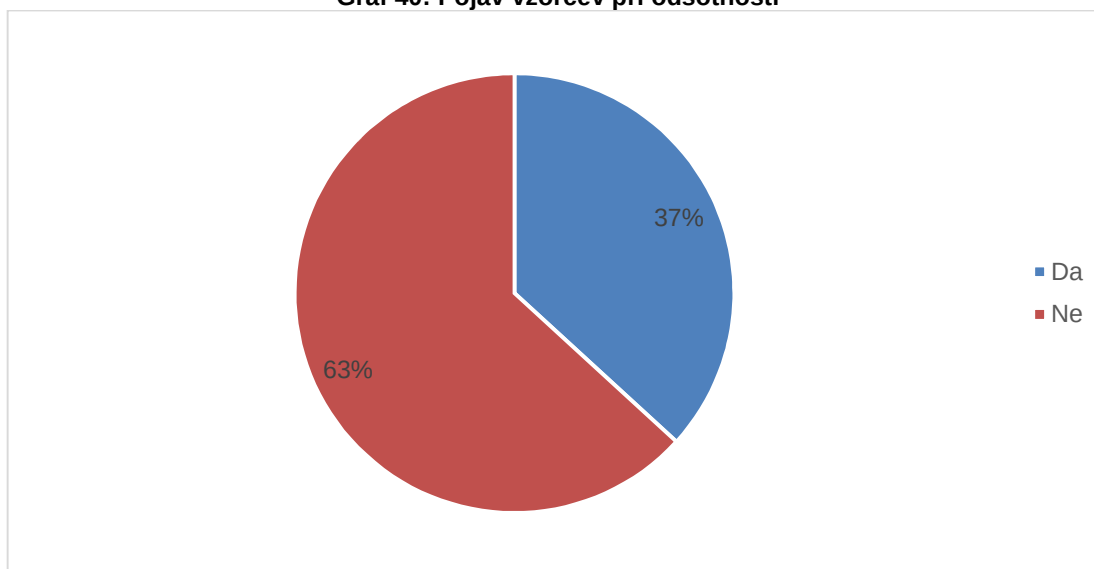
Pri drugem vprašanju »Kateri profili so najpogostejše odsotni?« (Graf 39: Profili, ki so pogostejše odsotni), smo dobili odgovore, da so najbolj podvrženi absentizmu proizvodni delavci in mlade mamice. Poleg tega v podjetjih opažajo večjo odsotnost pri zaposlenih, ki kadijo, pri zaposlenih, ki so manj telesno aktivni, torej tistih, ki slabše skrbijo za svoje zdravje, pri invalidsko upokojenih, pri mladih mamicah, ki so odsotne zaradi nege družinskega člana, in zaposlenih, ki delajo izmensko delo. Prav tako so več odsotni tisti zaposleni, ki imajo negativne osebnostne lastnosti ali so bolj nagnjeni k depresiji.

Graf 39: Profili, ki so pogosteje odsotni



Pri tretjem vprašanju »Ali se pojavljajo kakšni posebni vzorci pri odsotnostih?« dobimo odgovore (Graf 40: Pojav vzorcev pri odsotnosti), da obstajajo določeni vzorci.

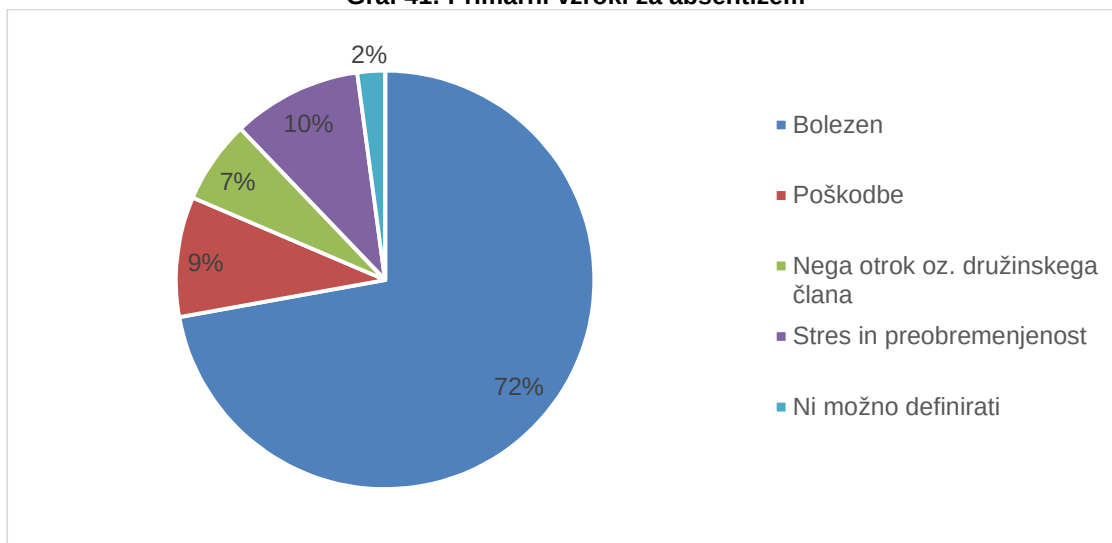
Graf 40: Pojav vzorcev pri odsotnosti



5.4.2 Vzroki za absentizem v družbi

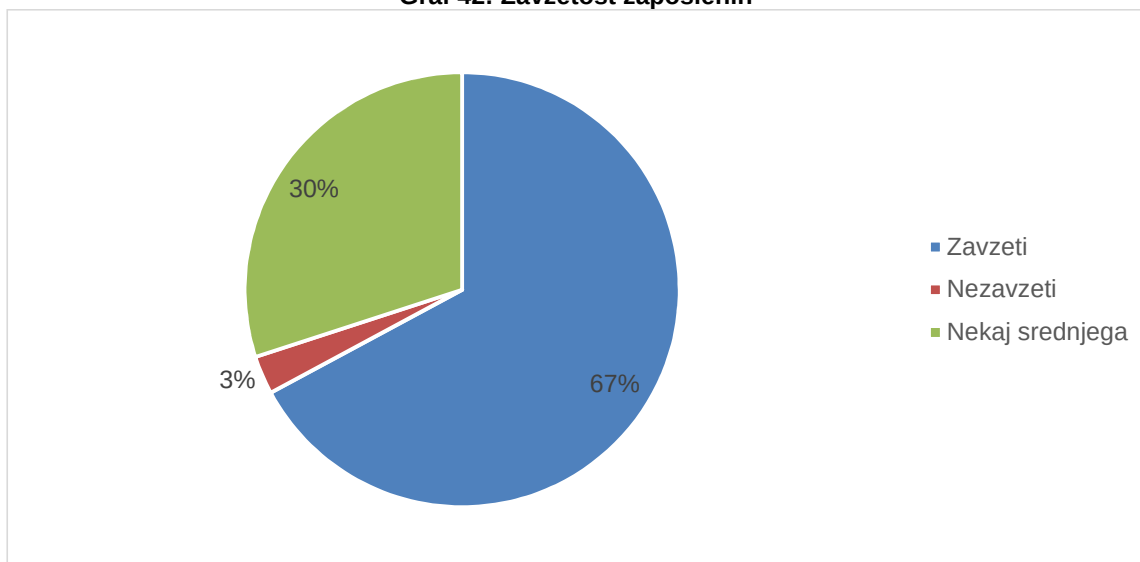
V naslednjem sklopu smo ugotavljali vzroke za absentizem. Pri prvem vprašanju »Kaj so primarni vzroki za odsotnost?« smo dobili odgovore (Graf 41: Primarni vzroki za absentizem), da lahko vzroke strnemo v zaključene skupine. Največ jih je zaradi bolezni. Sledijo ostali vzroki.

Graf 41: Primarni vzroki za absentizem



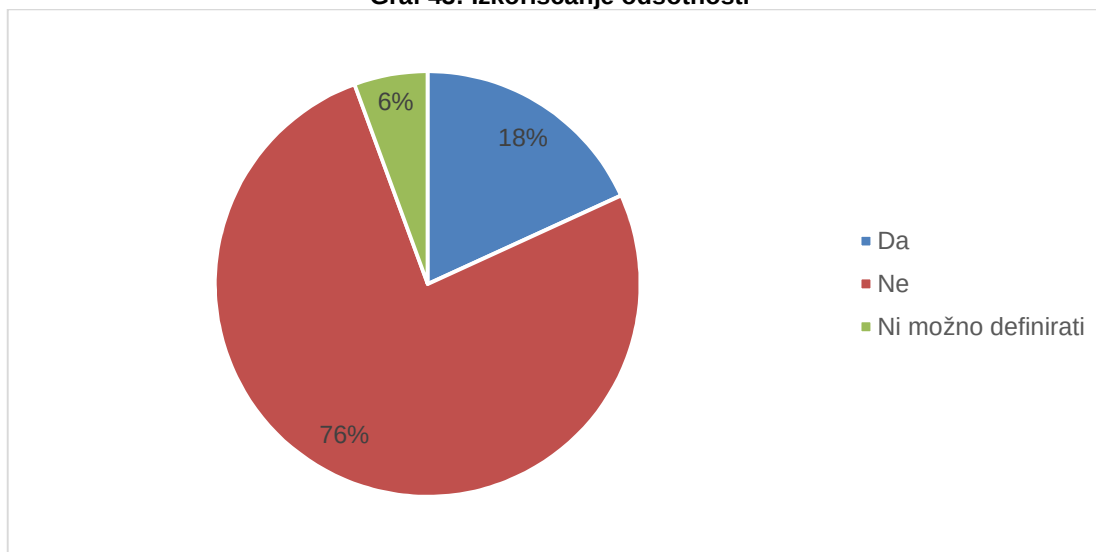
Spodbudni so odgovori na vprašanje »Kako so zaposleni zavzeti za delo?«, kjer smo ugotovili (Graf 42: Zavzetost zaposlenih), da so zaposleni večinoma zelo zavzeti za delo.

Graf 42: Zavzetost zaposlenih



Z odgovori na vprašanje »Ali zaposleni vsako možnost (npr. vsak prehlad) izkoristijo, da so lahko odsotni?« lahko zaključimo (Graf 43: Izkoriščanje odsotnosti), da zaposleni ne izkoriščajo vsake možnosti za odsotnost.

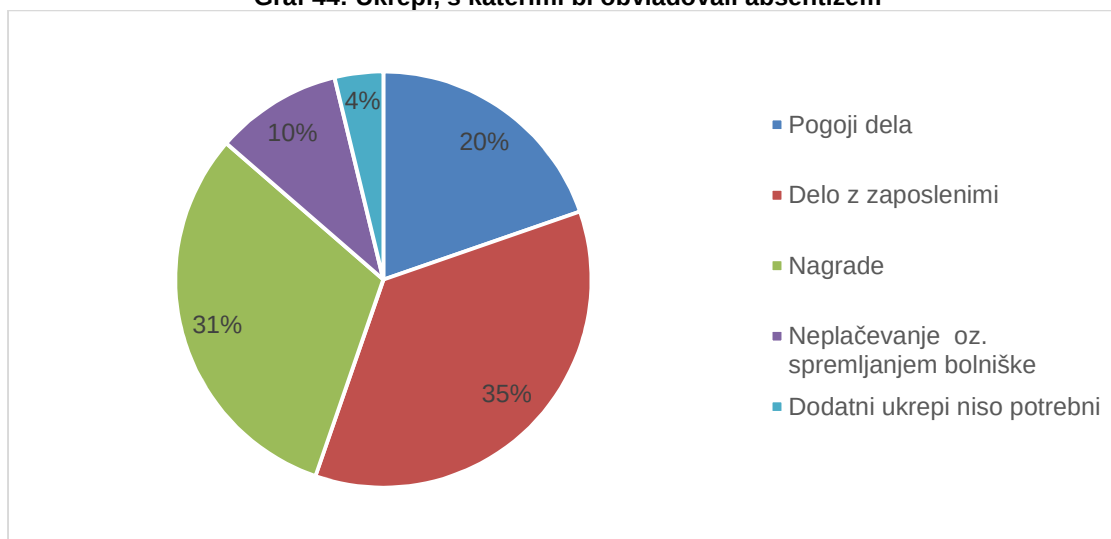
Graf 43: Izkoriščanje odsotnosti



5.4.3 Obvladovanje absentizma v organizaciji

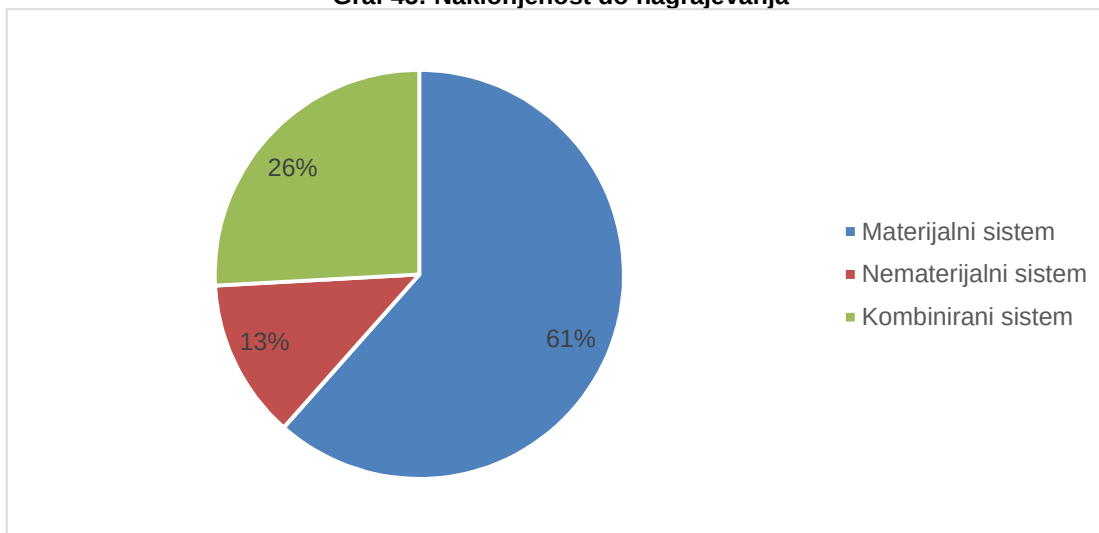
Z naslednjim sklopom vprašanj smo ugotavljali, kako bi lahko obvladovali absentizem. Odgovori na prvo vprašanje »S katerimi ukrepi bi lahko obvladovali absentizem?« (Graf 44: Ukrepi, s katerimi bi obvladovali absentizem) nam podajo predloge, da je potrebna večja skrb za zaposlene in da se treba z njimi vsakodnevno ukvarjati. Prav tako se jih lahko na primeren način stimulira.

Graf 44: Ukrepi, s katerimi bi obvladovali absentizem



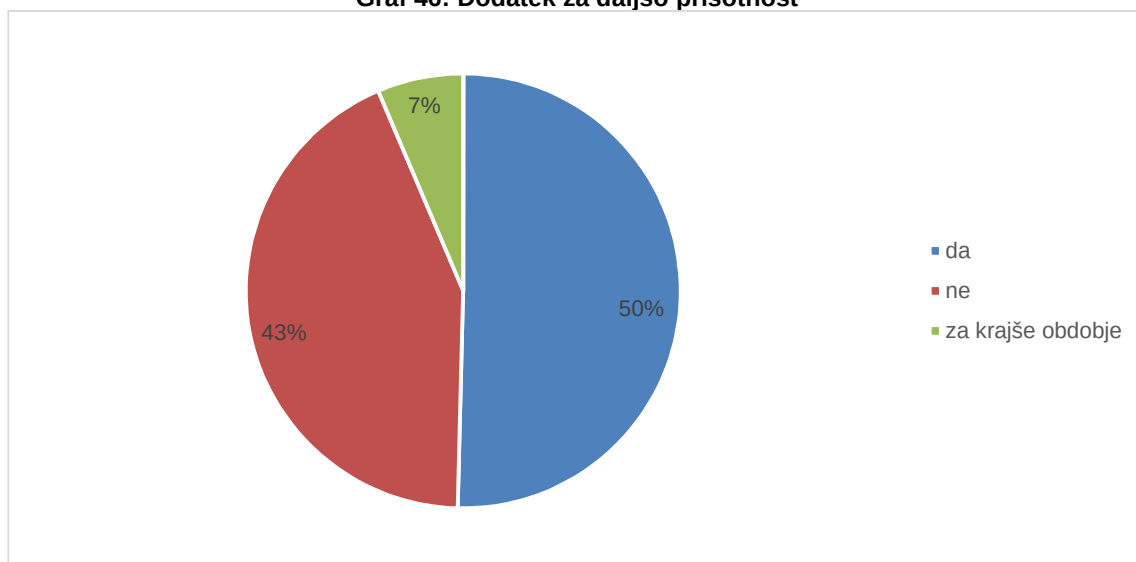
Vprašanje »Ali so vašim zaposlenim bližje materialni ali nematerialni sistemi nagrajevanja?« nam poda odgovor (Graf 45: Naklonjenost do nagrajevanja), da so zaposlenim še vedno bližje materialne oblike nagrajevanja.

Graf 45: Naklonjenost do nagrajevanja



Kljub vsemu pa vprašanje »Ali menite, da bi bilo absentizma v primeru, da bi zaposleni dobili dodatek za daljšo prisotnost, manj?« ne da jasnega odgovora (Graf 46: Dodatek za daljšo prisotnost), da bi bilo z uvedbo dodatka teh odsotnosti bistveno manj.

Graf 46: Dodatek za daljšo prisotnost

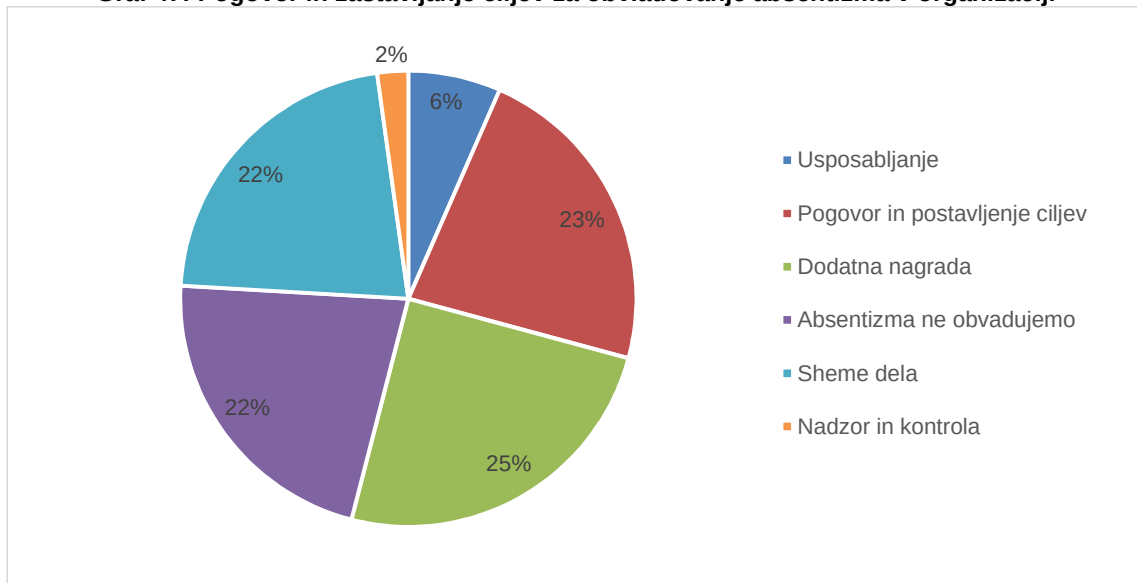


5.4.4 Ukrepi za obvladovanje absentizma v organizaciji

Zadnji sklop vprašanj je bil namenjen ukrepom, ki jih v organizacijah že imajo. Iz odgovorov na vprašanje »Navedite konkretne ukrepe, s katerimi trenutno obvladujete absentizem.« tako razberemo (Graf 47: Pogovor in zastavljanje ciljev za obvladovanje absentizma v organizaciji), da se v organizacijah ukvarjajo s kadri, saj le v 21 % absentizma ne obvladujejo. Tako sprejemajo ukrepe za sposobljanje (6,5 %), s sodelavci se pogovorijo o ciljih (22,5 %), dodatno

jih nagradijo (24,6 %) in imajo sheme dela (21,7 %). Poseben nadzor zaposlenih izvajajo le v 2,2 % vključenih podjetij.

Graf 47: Pogovor in zastavljanje ciljev za obvladovanje absentizma v organizaciji



Naj povzamemo še nekaj odgovorov na vprašanje »Kaj bi nam še zaupali o absentizmu – smo kaj pozabili?« Anketiranci so menili, »da bi bilo absentizma manj, če bi bil bolniški stalež slabše plačan, kot tudi, če bi bili ljudje bolj zavedni in bi bolj skrbeli za svoje zdravje, se več gibal, se bolj zdravo prehranjevali.« Mnenja so tudi, da bi bilo dobro, če bi se uvedlo neko olajšavo za delodajalca v primeru daljše odsotnosti. Sami sistemi nagrajevanja so rigidni in niso stimulatívni do bolj zavzetih delavcev.

Izpostavljeno je bilo, »da morajo biti prekarni delavci (samozaposleni) vedno prisotni na delu, saj je poslovanje odvisno od tega, koliko naredijo in zato si ne morejo privoščiti, da bi bili bolani. Splošni ukrepi imajo lahko negativen učinek in je potrebno poiskati konkretne ukrepe, ki so pisani na kožo posamezni skupini delavcev. Tako bi lahko že šolski sistem bolj vzpodbujal družbeno odgovornost.«

Poleg tega so bili mnenja, »da so velik problem zakonodajno nepoučeni zdravniki, ki pišejo bolniške za nazaj, dajo mesečno bolniško za navidezni stres na delu ipd. Poleg tega se dogaja, da mora biti sodelavec, ki čaka na operacijo za meniskus 9 mesecev na bolniški, drugače ga ne morejo vpisati na seznam za operacijo. To so anomalije v sistemu, ne ljudje.« »Ljudje samo izkoristijo nespameten sistem in slovenski bolniški sistem je skrajno nespameten, če 40-letnik čaka doma 3 leta na operacijo srca,« so zaključili anketiranci.

5.5 Zaključek k raziskavi o absentizmu v slovenskih organizacijah

Slovenske organizacije niso imune na absentizem, vendar ga, kot kažejo rezultati, še uspejo obvladovati. Kljub temu pa bi jim priporočali, da izvedejo poglobljene raziskave in pripravijo strategijo za obvladovanje te problematike, kjer bodo imeli jasne cilje in nosilce za posamezna področja. K obvladovanju problematike naj vključijo tudi predstavnike zaposlenih (še posebej svet delavcev) in medicino dela.

6 RAZISKAVA O POČUTJU IN ZDRAVJU NA DELOVNEM MESTU

6.1 Uvod v raziskavo o počutju in zdravju na delovnem mestu

V tej raziskavi smo raziskovali, kako zaposleni v slovenskih organizacijah ocenjujejo počutje in zdravje na delovnih mestih. Vsekakor raziskava daje zanimive ugotovitve, ki jih je možno uporabiti pri bodočem ukrepanju. Skupaj s predhodno raziskavo o absentizmu, ki je bila predstavljena v predhodnem poglavju, pa dobimo dovolj široko sliko, da lahko te ukrepe pripravimo tako, da bodo zaposlenim pisani na kožo, saj bo tako učinek še večji.

6.2 Metodologija raziskave

V okviru raziskave »Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb« smo obravnavali področje počutja in zdravja na delovnem mestu. Z anketo smo pridobili mnenja zaposlenih v službah slovenskih organizacij. V okviru predmetne raziskave smo izvedli anketo »Počutje in zdravje na delovnem mestu«, ki so jo reševali zaposleni v slovenskih organizacijah. Z njo smo pridobili informacije o tem, kako in kam bodo organizacije svojo energijo usmerjale za reševanje problematike absentizma. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete v študijskem letu 2018/2019 in je bila zaključena 1. julija 2019.

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih podjetjih vseboval 15 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta znanstveni prispevek. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (regija, dejavnost, velikost lastništvo, spol, starost, izobrazba, dejavnost, lokacija opravljanja dela) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave počutja in zadovoljstva. Anketiranci so imeli možnost na lestvici od 1 do 5 ocenjevati veljavnost določene trditve zanje.

V raziskavo smo vključili 155 organizacij iz Slovenije in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da niso vse organizacije podale odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec.

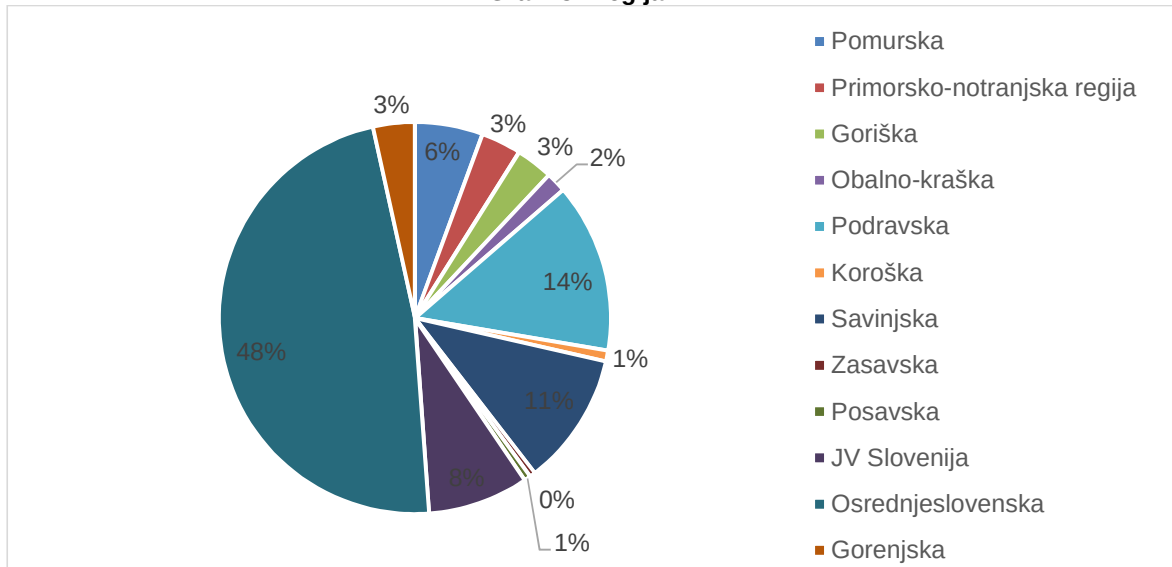
6.3 Demografija

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za organizacije, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJPEs-a iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 155 slovenskih organizacijah, torej vzorec pokriva 0,21 % vseh organizacij v Sloveniji.

6.3.1 Regija

V raziskavo so bile vključene organizacije iz vseh regij (Graf 48: Regija), razumljivo največ iz tistih, kjer je tudi največ zaposlenih. Tako prevladuje osrednjeslovenska regija s kar 48 % vključenih organizacij.

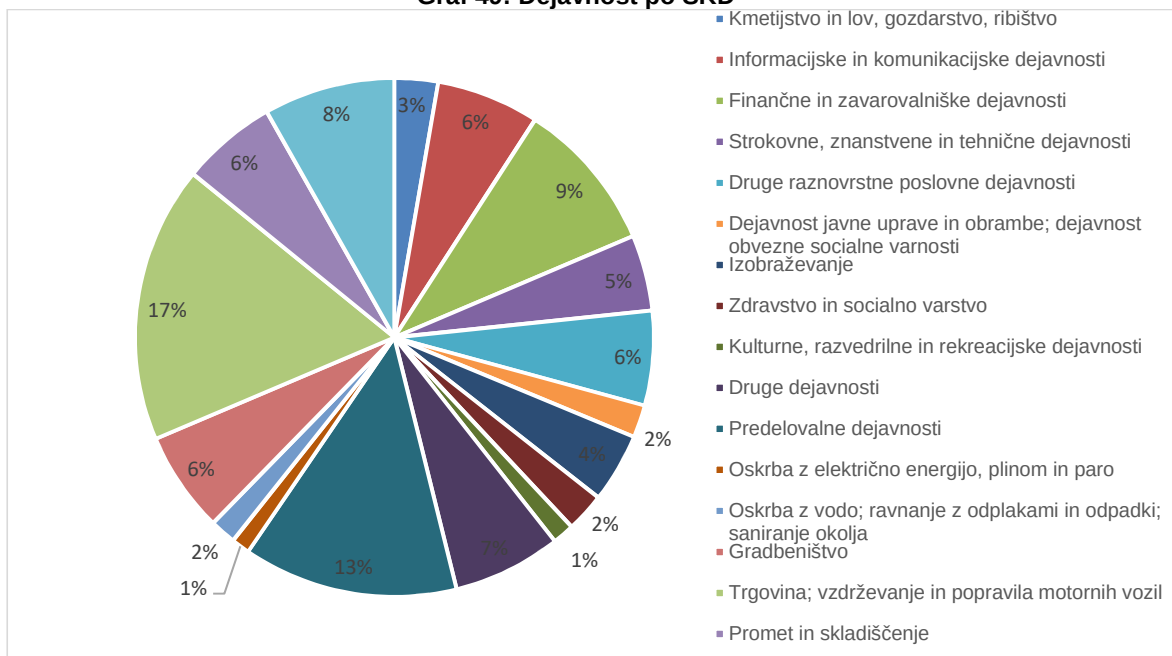
Graf 48: Regija



6.3.2 Dejavnost po SKD

Zajeli smo tudi podjetja iz vseh dejavnosti (Graf 49: Dejavnost po SKD). Največ jih je bilo iz predelovalnih dejavnosti in gradbeništva, 20 % pa jih je navedlo druge dejavnosti.

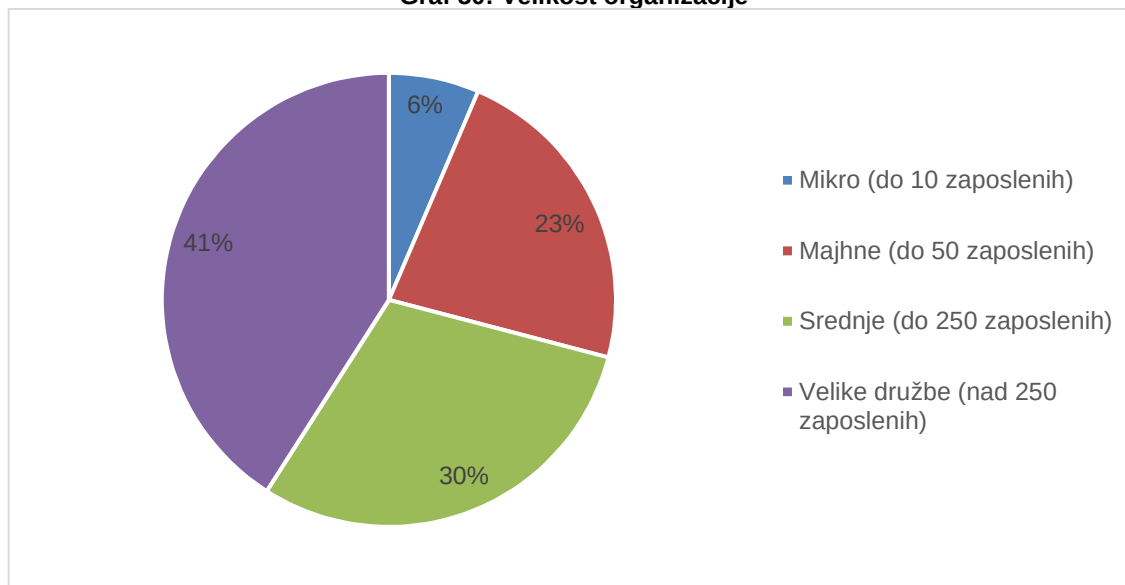
Graf 49: Dejavnost po SKD



6.3.3 Velikost organizacije

Zaradi navodil, da je potrebno zajeti vse velikosti družb, so družbe enakomerno zastopane (Graf 50: Velikost organizacije) in tako imamo zajete informacije o urejenosti vrednotenja za vse štiri skupine. Ker pa je večje število zaposlenih v velikih družbah, tudi zajamemo podatke za večino slovenskih zaposlenih.

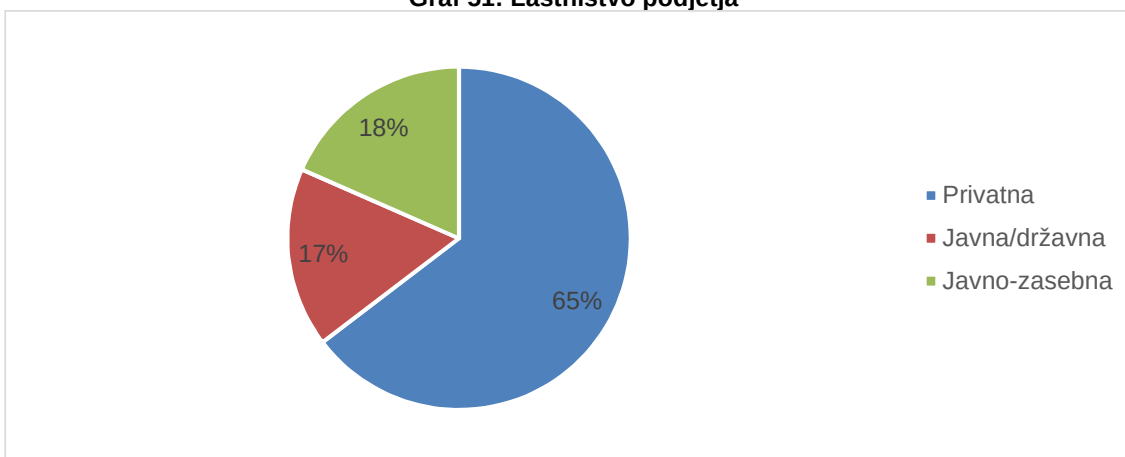
Graf 50: Velikost organizacije



6.3.4 Lastništvo organizacije

Podatki o lastništvu kažejo, da smo zajeli večinoma privatna podjetja (Graf 51: Lastništvo organizacij). Imamo pa tudi podatke o javnih in javno zasebnih družbah.

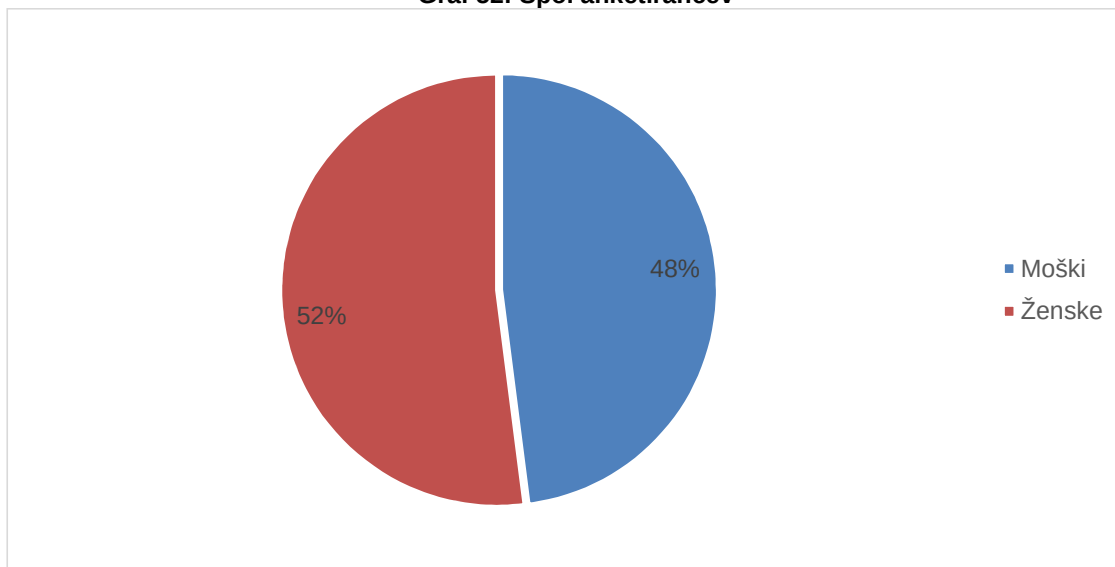
Graf 51: Lastništvo podjetja



6.3.5 Spol

Anketiranci so bili glede na spol skoraj enakovredno zastopani (Graf 52: Spol anketirancev).

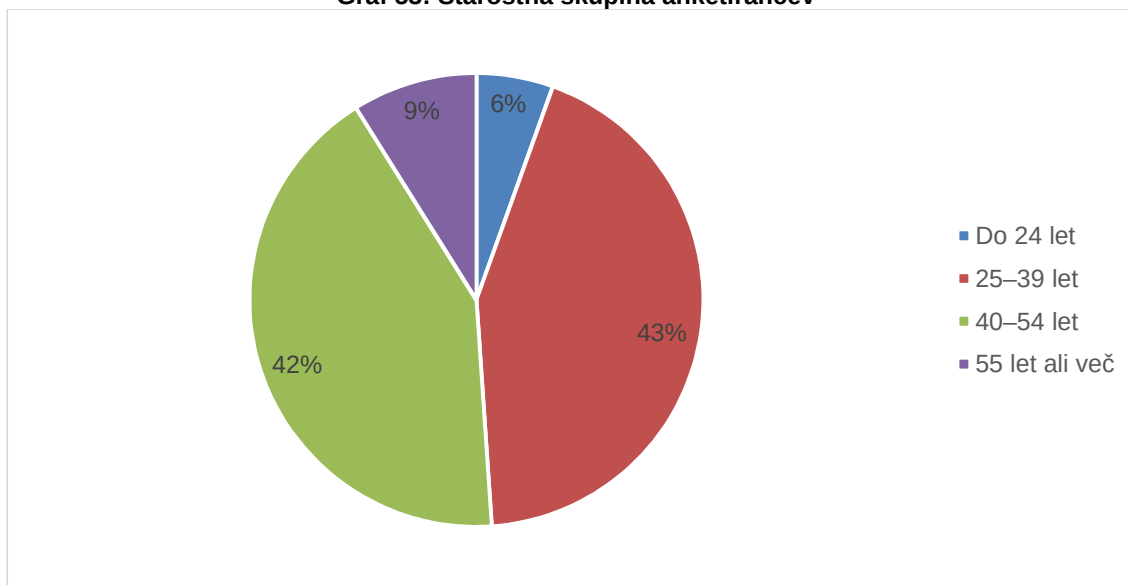
Graf 52: Spol anketirancev



6.3.6 Starostna skupina

V strukturi anketiranih zaposlenih (Graf 53: Starostna skupina anketirancev) prevladujejo tisti med 25 in 54 let. To je razumljivo, saj gre za največji starostni skupini.

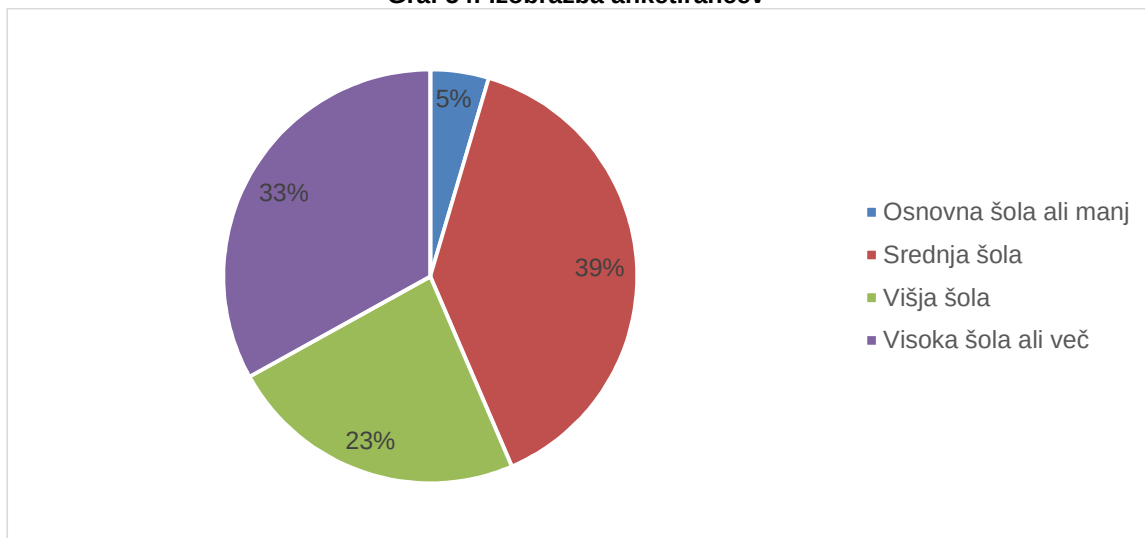
Graf 53: Starostna skupina anketirancev



6.3.7 Izobrazba

V strukturi izobrazbe (Graf 54: Izobrazba anketirancev) je najmanj tistih z osnovno šolo, kar pa je tudi odraz dejanskega stanja.

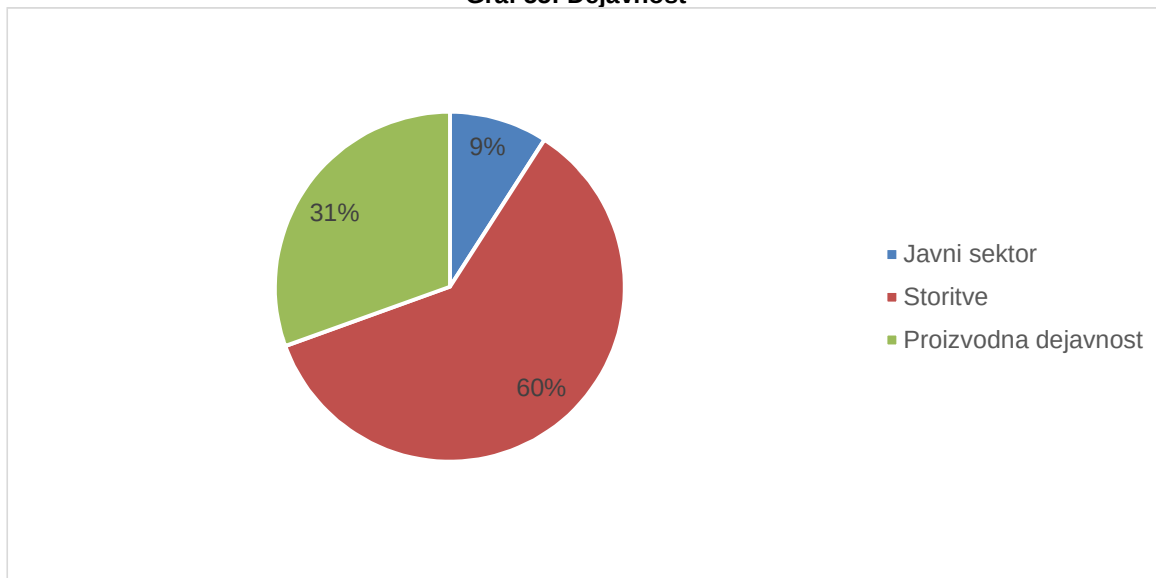
Graf 54: Izobrazba anketirancev



6.3.8 Dejavnost

Glede na dejavnost (Graf 55: Dejavnost) je bilo največ anketiranih iz storitvenih dejavnosti.

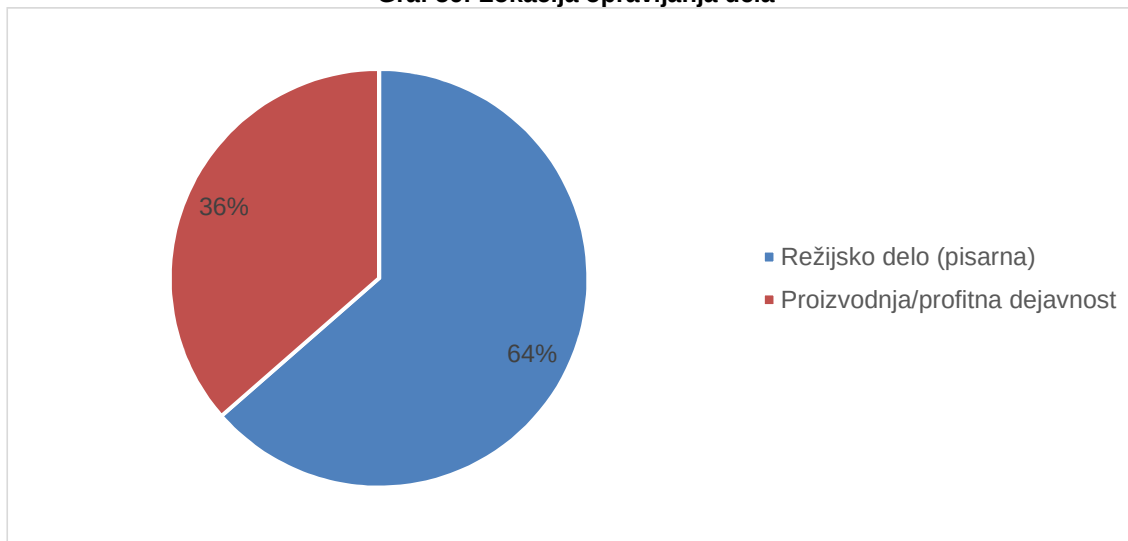
Graf 55: Dejavnost



6.3.9 Lokacija opravljanja dela

Glede na lokacijo (Graf 56: Lokacija opravljanja dela) je bilo največ anketiranih iz neproizvodnih dejavnosti.

Graf 56: Lokacija opravljanja dela



6.4 Ugotovitve raziskave

V nadaljevanju smo preverjali določene trditve (Tabela 22: Trditve o počutju na delovnem mestu), s katerimi smo želeli ugotoviti mnenje zaposlenih glede zdravja na delovnem mestu. S pomočjo Likertove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) so izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo.

Tako ugotavljamo, da bi morali v organizacijah bolj osveščati zaposlene in jih seznaniti s tem, kako lahko sami vplivajo na svoje zdravje ter z oceno tveganja. Prav tako pa bi morali delodajalci tudi urediti delovni proces na način, da bi delo potekalo nemoteno s čim manj stresa.

Tabela 22: Trditve o počutju na delovnem mestu

	Povprečje	Standardna deviacija
1. Skrbi me svoje zdravje.	3,13	1,293
2. Pogosto sem v stresu.	2,93	1,158
3. Težko spim.	2,43	1,178
4. Čutim, da je moje delo cenjeno.	3,32	1,064
5. Imam vpliv na program svojega dela.	3,08	1,184
6. Enostavno uveljavljam pravico do dopusta.	3,64	1,177
7. Na delu me moti hrup (mobiteli sodelavcev, tiskalniki ...).	2,47	1,212
8. Moji sodelavci spoštujejo moje delo.	3,55	1,035
9. Moj nadrejeni me pozitivno spodbuja pri mojem delu.	3,44	1,135
10. V zadnjem času se mi je povečal obseg dela.	3,36	1,091
11. Lahko vplivam na prehrano v delovnem času.	3,36	1,237
12. Pri delu me pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z delovnimi nalogami.	2,55	1,118
13. Nadrejeni je dostopen za pogovor.	3,61	1,151
14. V delovnem okolju se dogajajo verbalne konfliktna situacije med zaposlenimi.	2,43	1,113
15. V delovnem okolju se dogajajo konfliktna situacije s strankami.	2,27	1,131
16. Od mene se zahteva, da delam dela, ki niso v opisu mojih del in nalog.	2,49	1,146
17. Tempo dela je zahteven, naporen.	3,29	1,033
18. V tej delovni organizaciji sem že bil izpostavljen šikaniranju zaradi svojega spola, starosti, zdravstvenega stanja, narodnosti, vere ali drugih osebnih okoliščin itd.	1,81	1,141
19. Prebral sem oceno tveganja, ki jo je za moje delovno mesto pripravil delodajalec.	2,87	1,453

6.5 Zaključek k raziskavi o počutju in zdravju na delovnem mestu

Stanje v organizacijah, ko pogledamo raziskavo o počutju in zdravju zaposlenih, ni alarmantno, vsekakor pa bi morali delodajalci in medicina dela vložiti bistveno več energije v programe preventive in na ta način zmanjšati stres ter obremenjenost zaposlenih. Zaposlene bi morali osveščati tudi o pravilnem gibanju, prehrani, vključevanju spalnih navad ipd. Vse to bi pripomoglo k boljšemu prihodnjemu stanju.

7 ZAKLJUČEK K RAZISKAVAM V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Slovenija je razvita država. To ne pomeni, da so državljani, ki zahtevajo višje plače, začeni z minimalno, boljše pogoje dela in urejenost na vseh področjih, nergači. Pričakovati več in bolje je gonilna sila razvoja vsake družbe, opozarjati na nepoštenosti in zahtevati spremembe povsod tam, kjer politika pozablja na človeka, je naloga državljana. Skratka, menedžerji in lastniki se morajo obnašati bolj družbeno odgovorno.

Na podlagi izvedenih raziskav v slovenskih organizacijah, kjer smo poleg odgovornih oseb (lastniki, direktorji, vodje oddelkov za razvoj kadrov) vključili tudi zaposlene, ugotavljamo, da imamo v slovenskih organizacijah še veliko možnosti za izboljšanje. Kljub temu pa bi se moral marsikdo ugrizniti v jezik, preden se začne pritoževati nad slabimi razmerami. Vse sicer ni idealno, ni pa tudi tako slabo. Vsekakor bomo te ugotovitve vključili tudi v naša končna priporočila. Prav tako bomo ugotovitve vključili tudi v procese in na ta način naredili povezavo med raziskavami in rezultati. Graditi je potrebno družbeno odgovornost. Družbena odgovornost pomeni veliko več od dobrotelčnosti, je predvsem poštenost brez zlorabe preko meja, ki jih zahteva zakonodaja; je 'odgovornost' (organizacij) za vplive na družbo, tj. na ljudi in naravo. Je eno izmed ključnih orodij za doseg trajnostnega razvoja (Hrast, 2017).

Splošno znano je, kaj si želijo sodelavci pri delu. Želijo zadovoljstvo pri delu in z delom. Če je zadovoljstvo večje, manj razmišljajo o novem delovnem mestu. Delavci gradijo svojo lojalnost na podlagi tega, kako jih podjetje ceni. Če čutijo, da podjetje skrbi za zaposlene, uporablja poštena merila pri delu, ceni njihove ideje in jim omogoča priložnosti za razvoj in rast, bodo podjetju bolj vdani.

Dobri delavci so danes konkurenčna prednost uspešnih podjetij. Izredno težko je zaposliti dobrega in koristnega delavca. Tak postane šele, ko je nekaj časa v podjetju in razume potek njegovega poslovanja. Podjetje, ki hoče biti uspešno, pa mora obdržati in razvijati svoje sodelavce.

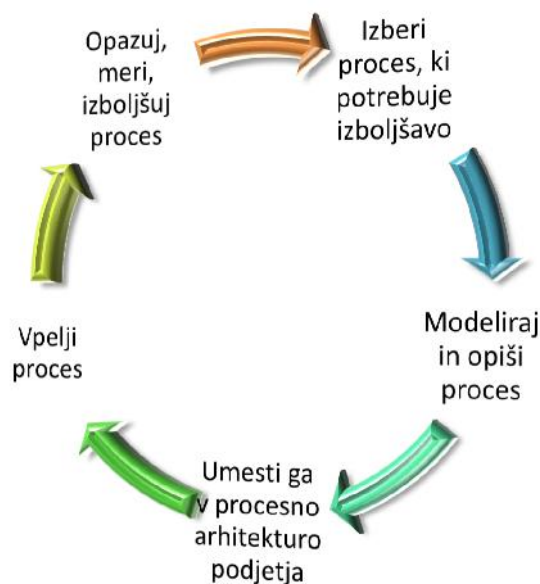
POSTAVITEV TEMELJEV ZA RAZVOJ PROCESOV HRM

1 UVOD V PROCESE

Kaj si želi vsak vodja organizacije? Predvsem to, da so sodelavci zanesljivi, proaktivni, zavzeti, dobri voditelji in dobri sledilci (Haden, 2012). Te lastnosti lahko dokaj hitro definiramo, težje jih je najti ali razviti. Glede na to, da je te lastnosti težko najti oz. težko zaznati pri zaposlovanju, se pojavlja vprašanje, ali obstaja učinkovit vodstveni pristop, ki pomaga sodelavcem, da takšni postanejo.

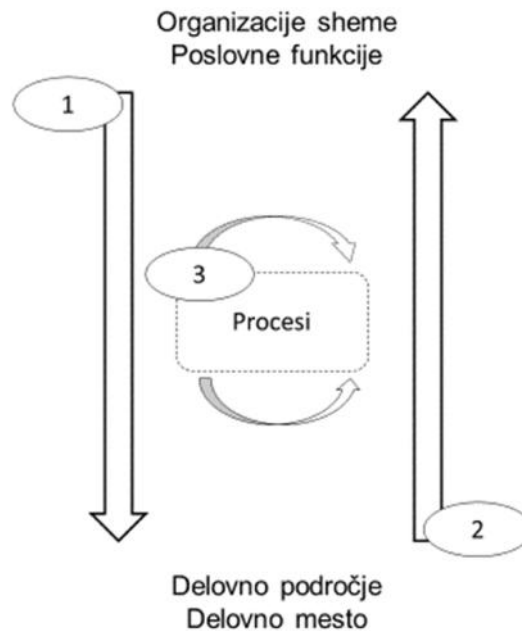
Tu smo si za naše potrebe izposodili ugotovitve Rozmana, ki priporoča naslednje: »Na tem mestu se ne bomo spuščali v razpravo o tem, v kolikšni meri je možno spremeniti osebnostne lastnosti sodelavcev. Prav tako ne bomo obravnavali psihološko-terapevtskih pristopov, ki omogočajo osebnostno rast sodelavcev. Osredotočili se bomo na vodstvene pristope, s katerimi lahko vodje dosežejo večjo strukturiranost, posledično pa tudi učinkovitost in dobro sodelovanje sodelavcev, ne glede na to, s kakšnimi osebnostnimi lastnostmi so stopili v organizacijo. To je optimističen cilj, vendar je izvedljiv preko sistematičnega organiziranja procesov vodenja sodelavcev, postopnega napredovanja v zrelosti procesov in pametne (prilagojene) uporabe standardov (Rozman, 2019. str. 121) .

Rozman predlaga da v »predlaganem pristopu (Slika 2: Procesni cikel) izhajamo iz vodstvene metodologije BPM (Business Process Management – Upravljanje s poslovnimi procesi) (Scheer in Klueckmann, 2009). Jedro metodologije predstavlja cikel identificiraj → modeliraj → izvajaj → optimiziraj procese« (Rozman, 2019. str. 121).



Slika 2: Procesni cikel
Vir: (Rozman, 2019, str. 121)

»Pri projektiranju organizacije so možni različni pristopi (Slika 3: Pristopi k projektiranju organizacij). Lahko izhajamo iz: (1) organizacije (organizacijske sheme – poslovne funkcije) in proces členimo od delovnega področja do statičnega pojma – delovnega mesta (tam, kjer delavec fizično dela), (2) iz delovnega mesta in skupine aktivnosti združujemo v poslovne funkcije ali pa (3) iz procesov in so nam organizacijske sheme irelevantne, delovno področje pa je samo orodje za izvedbo le-teh« (Rozman, 2019. str. 121).



Slika 3: Pristopi k projektiranju organizacije

Organizacija mora identificirati procese, potrebne za svojo uporabo v celotni organizaciji. Prav tako mora določiti zaporedje in njihove medsebojne vplive kakor tudi kriterije in metode, potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja kot tudi obvladovanja teh procesov. Procese mora nadzorovati, meriti in analizirati, na podlagi tega pa izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov (Fajfar & Wohinz, 2001).

1.1 Pojmi, povezani s procesi

Proces je skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode. Proces ima jasno definiran vhod (dogodek) ter izhod (dogodek). Procesu določimo lastnika in skrbnika procesa.

Podprocesji so logično in sistematično razgrajeni ključni procesi. Razbijamo jih na podlagi zaokroženih faz procesov. Podprocesu določimo lastnika in skrbnika podprocesa.

Aktivnosti so podrobno opisana dejanja in postopki dela vsakega podprocesa. Vsaka aktivnost mora imeti enoumno določenega nosilca, postopek dela, kontrolo, vhod-izhod ipd.

Lastnik procesa je odgovoren za učinkovito in uspešno izvajanje procesa ter rezultate poslovanja. Postavlja merljive kazalnike procesa. Pooblastila lastnika morajo biti navedena v navodilih, ki določajo pristojnosti in odgovornosti za posamezna področja, saj je po odgovornosti nad posameznimi linijskimi direktorji in vodji.

Skrbnik procesa je strokovno kompetenten posameznik, ki izvaja dokumentiranje, modeliranje, optimiranje, nadziranje ter merjenje izvajanja procesa. Skrbnik je operativni pomočnik lastnika procesa.

Procese delimo na :

- Upravljaljske – so vsi procesi, ki so namenjeni upravljanju družbe ter strateškemu odločanju. Namenjeni so strateškemu razvoju družbe in podpori vrhovnemu vodstvu pri presojanju in odločanju.
- Poslovne – so vsi procesi, ki se tako ali drugače končajo neposredno v stiku s stranko in neposredno prinašajo dodano vrednost, ki jo lahko tudi merimo in opredelimo.
- Podporne – so vsi procesi, ki so predvsem v podporo poslovnim, lahko pa tudi upravljaljskim procesom.

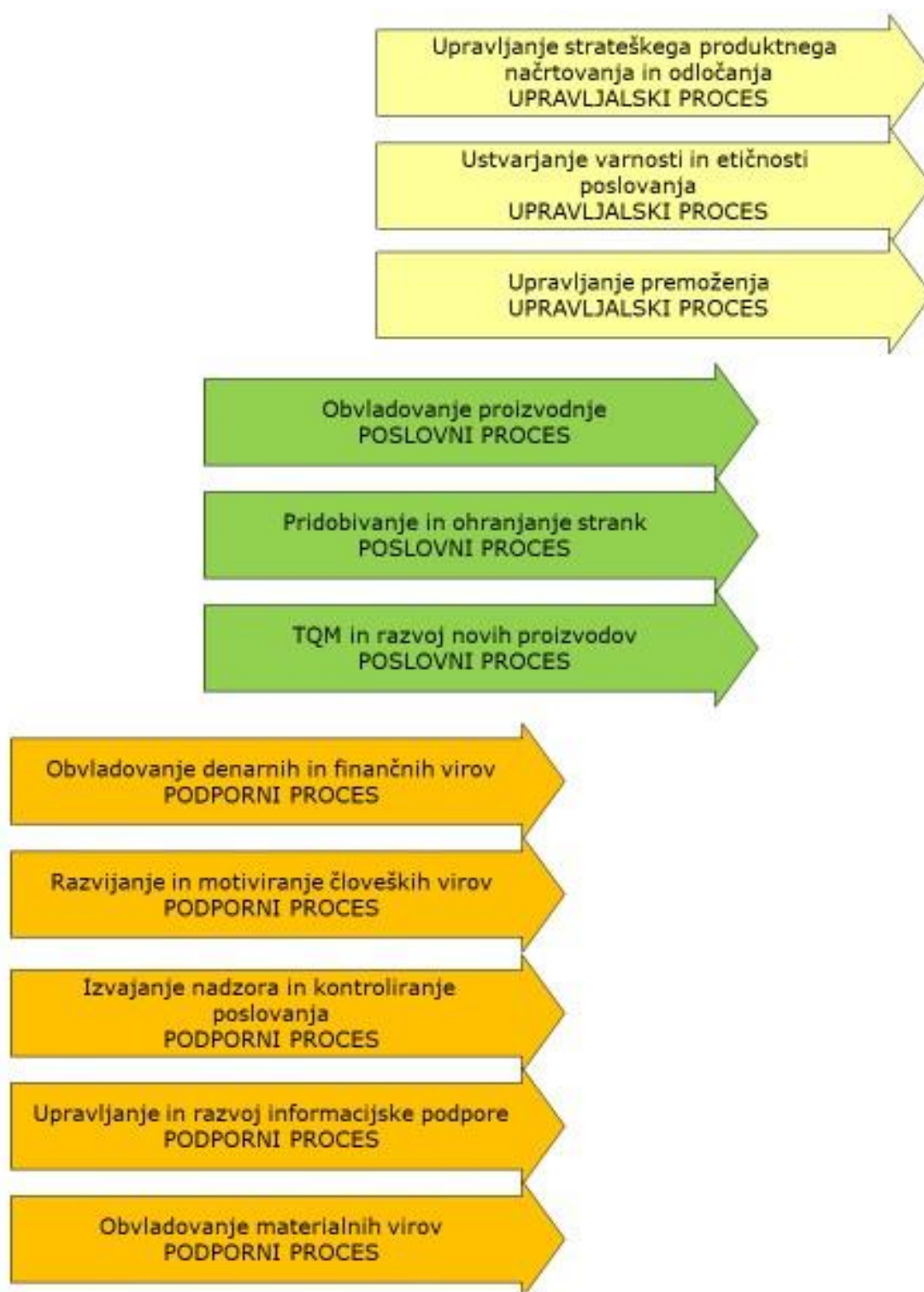
Oblikovanje oz. prenova poslovnih procesov je povezana z uporabo ustrezne metodologije, prave tehnologije in je pogojena z željo zaposlenih, da se popis in izboljšave uvedejo. Vsekakor zahteva metodologijo, ki omogoča oblikovanje procesov in prilagoditev organizacijske strukture novim razmeram v poslovnem sistemu. Uporabiti moramo sodobna informacijska orodja, s katerimi je mogoče oblikovati poslovni repositorij, ki služi posnetku obstoječega stanja, analizi, prenovi in stalnemu izboljševanju učinkovitosti poslovnega sistema. Izvajanje poslovnih procesov je mogoče le, če so zaposleni sposobni združevati razdrobljena opravila v procesu v večje sklope in inovativno sodelovati pri neprestanem prilagajanju procesov spreminjajočim se zahtevam v okolju (Kern, 2005).

Nekega splošnega pravila, kako oblikovati procese, ni. Obstaja le pravilo, da jih zavestno omejimo med 5 in 11. Načeloma ni pravila, kdo se loteva prenove procesov, vendar je iz literature moč razbrati, da so pravim radikalnim posegom v procese in v zvezi s tem tudi v organizacijsko strukturo naklonjena zlasti tista podjetja, ki se nahajajo tik pred zlomom, stečajem in so uvrščena med najmanj uspešna (Fajfar & Wohinz, 2001).

1.2 Splošna razdelitev procesov

Tako smo sami, na podlagi neke izkustvene splošne razdelitve ključnih procesov v družbi, razdelili procese na strateške, poslovne in podporne, kot jih predstavlja naslednja slika (Slika 4: Razvejanost procesov v družbi). Znotraj teh procesov se procese razdeli na podprocese in aktivnosti. Poslovni proces v organizaciji (podjetju) sestavljajo aktivnosti, kjer je s strukturo opisano njihovo logično zaporedje in medsebojna odvisnost ter katerih namen je doseganje zelenega rezultata (Aguilar-Saven, 2004). Pri tem ne obstaja jasno pravilo, pomembno je le, da ima aktivnost končen merljiv rezultat.

V nadaljevanju se osredotočamo na podporni proces razvijanja in motiviranja človeških virov, ki se ponovno razdeli na 8 procesov, 36 podprocesov in 121 aktivnosti. Pri prenovi procesov je smiselno identificirati in upoštevati interne in eksterne vplive. Med interne vplive štejemo vpliv managementa, socioekonomski vpliv, tehnični vpliv in vpliv vedenja. (Fajfar & Wohinz, 2001)



Slika 4: Razvejanost procesov v družbi

2 RAZVIJANJE IN MOTIVIRANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Smo v obdobju, ko organizacije svojo dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in idejami, zato je potrebno v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene.

Kako nam pri tem lahko pomaga kadrovska funkcija s ciljem sistematičnega razvijanja bolj inovativne, učeče se ter agilne kulture v organizaciji?

Glede na pretekle raziskave (Economist, 2010; Nafei, 2016) nam obstoječi kadrovski in razvojni programi pri tem niso ravno v pomoč. Raziskava je namreč ugotovila, da je kadrovska funkcija najmanj agilna poslovna funkcija v večini organizacij, manj pripravljena na spremembe celo od finančne in administrativne funkcije v podjetju. S svojimi zastarelimi kadrovskimi procesi na področju usposabljanja, upravljanja ključnih kadrov in njihove uspešnosti, načrtovanja nasledstev in sistemi nagrajevanja ne sledi dovolj hitro tempu, ki ga poslovno okolje zahteva od organizacij.

Omenjena raziskava je med drugim ponovno potrdila, da mora današnje delovno okolje, ki je spodbujeno z družabnimi omrežji oz. vedno večjim poudarkom na mreženju, mobilnih komunikacijah ter relativno poceni informacijski tehnologiji, spreminjati naravo samega dela, kot tudi nadalje sploščiti organizacijsko piramido.

Zato se bodo najboljše kadrovske prakse razvijale v smeri, da bodo pomagale zaposlenim še nadalje poglobljati njihove ključne kompetence, jim omogočile delovati v interfunkcijskih timih ter prehajati iz ene v drugo delovno vlogo, kot tudi deliti znanje ter informacije tako intenzivno, kot še nikoli do sedaj.

Govorimo o novih kadrovskih in poslovnih rešitvah, kot so npr.:

- skupinsko upravljanje uspešnosti,
- neformalno učenje,
- modeli vodenja za 21. stoletje oz. motivacija 3.0,
- transparentni dostopi do informacij glede upravljanja talentov (t.i. BigData sistemi – po mednarodnih raziskavah organizacije uporabljajo samo 5 % internih informacij, ki jih imajo na voljo).

Organizacije, ki s svojo kulturo resnično navdihujejo, so namreč tiste, ki aktivno in stalno testirajo svoje kadrovske dobre prakse in nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje tako že razumejo, da njihova moč ne pride na način, da vršijo stalno kontrolo nad zaposlenimi, temveč da njihove sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja pri njih.

S tem v zvezi smo s skupino avtorjev za vse kadrovske strokovnjake in druge nosilce vodenja v organizacijah pripravili strukturiran in kratek pregled ključnih kadrovskih procesov, ki so vam lahko v pomoč pri še bolj uspešnem razvijanju in motiviranju človeških virov.

Sam proces smo strukturirali v osem (8) ključnih kadrovskih procesov, ki so nadalje razčlenjeni v posamezne (35) podprocese in (112) aktivnosti, ki te podprocese bolj podrobno opredeljujejo.

Proces Razvijanje in motiviranje človeških virov lahko shematsko prikažemo v spodnji sliki (Slika 5: Procesi v HRM).



Slika 5: Procesi v HRM

Shematski prikaz procesa s pripadajočimi ključnimi procesi je tudi podlaga za nadaljnjo razgradnjo posameznih ključnih kadrovskih procesov v nadaljevanju pričujočega gradiva.

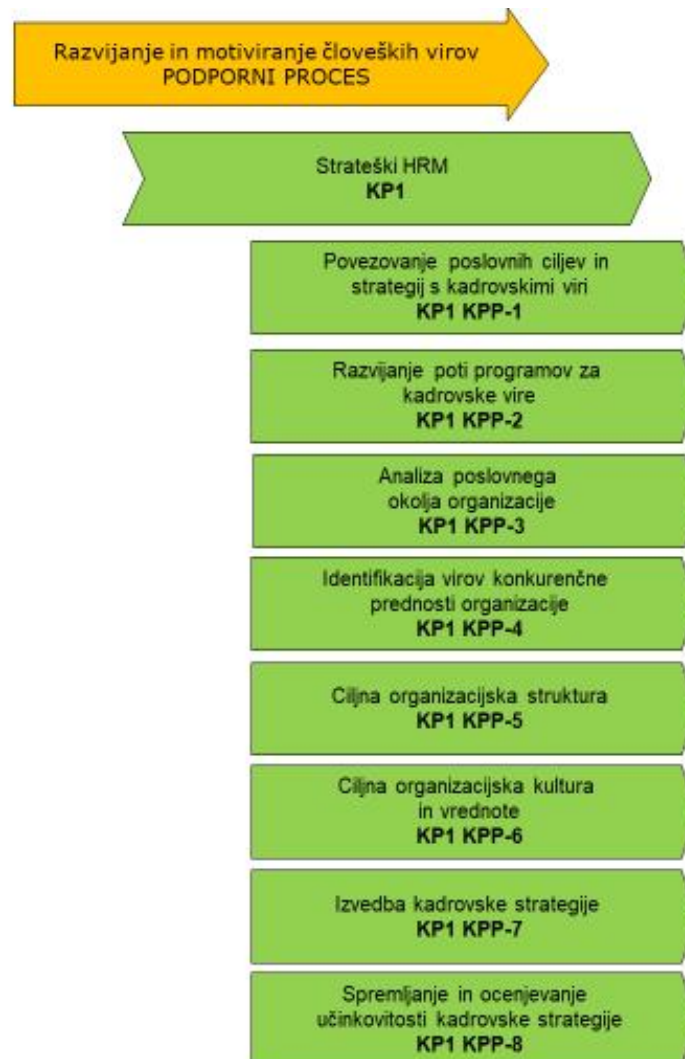
2.1 KP 1: Strateški HRM

Pri doseganju strateških ciljev organizacije morajo usklajeno delovati vsi trije ključni gradniki poslovnega modela: organizacijska struktura in procesi, informacijska podpora in zaposleni.

Prvih dveh gradnikov ne bi bilo brez zadnjega – tako organizacijsko strukturo kot procese in informacijsko podporo lahko zasnujemo popolnoma neformalno oz. virtualno, človeški viri pa so nenadomestljivi in precej težje prenosljivi/posnemljivi.

Zato je strateško-plansko upravljanje s človeškimi viri nujno kot eden od ključnih gradnikov poslovanja organizacije. Strategija funkcije upravljanja s človeškimi viri (oz. HRM) zagotavlja usmerjen razvoj zmogljivosti HRM za doseganje ciljev na višji ravni organizacije.

Proces Strateško upravljanje kadrov je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v shematskih strukturi v sliki (Slika 6: Podprocesi v strateškem HRM).

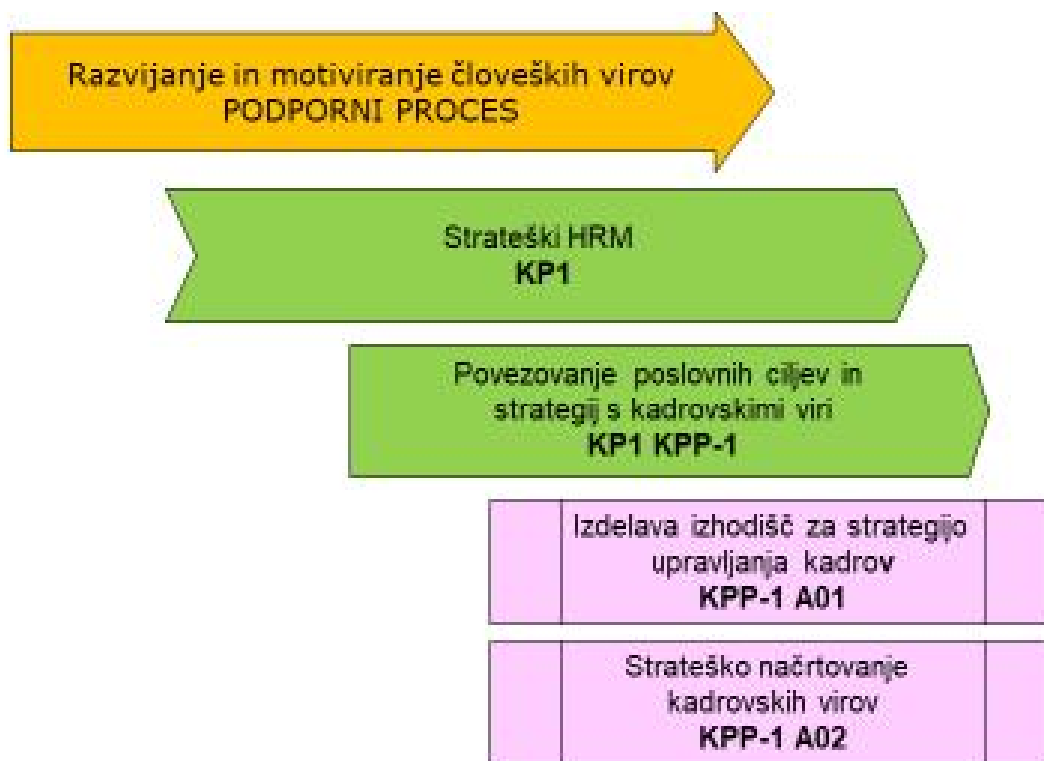


Slika 6: Podprocesi v strateškem HRM

Podprocesse strateškega upravljanja kadrov pa lahko nadalje razgradimo tako, kot si sledijo v naslednjih podpoglavjih.

2.1.1 KP1 – KPP1: Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri

Različne elemente kadrovskih aktivnosti, posameznike in organizacijo ter različne oddelke, dejavnosti in skupine znotraj organizacije je potrebno medsebojno uskladiti v enovite sisteme, saj bo le tako upravljanje človeških virov kar najbolj prispevalo k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, če se bo ujemalo z drugimi funkcionalnimi področji (Becirovic, 2013). Ta podproces sestoji iz dveh ključnih aktivnosti (Slika 7: Aktivnosti v podprocesu povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri).



Slika 7: Aktivnosti v podprocesu Povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri

2.1.1.1 Izdelava izhodišč za strategijo razvoja kadrov

Ključno je, da ima organizacija in seveda služba za razvoj kadrov jasne smernice razvoja in da so te neposredno povezane z bodočim razvojem organizacije. Strategija, ki se prilega organizaciji in strategiji upravljanja človeških virov, ima pozitiven in neposreden vpliv na učinkovitost funkcije upravljanja s človeškimi viri in na produktivnost dela (Wang & Shyu, 2008). Učinkovitost človeških virov bi lahko neposredno povečala produktivnost dela, medtem ko ustrezna strategija okrepi razmerje med učinkovitostjo človeških virov in produktivnostjo dela.

2.1.1.2 Strateško načrtovanje kadrovskih virov

Strateško načrtovanje kadrovskih virov pomeni, da je potrebno povezati načrtovanje delovne sile s poslovno strategijo organizacije, na primer z uvedbo scenarijev povpraševanja in ponudbe po kategorijah delovnih mest. Torej bi na podlagi svoje poslovne strategije morala organizacija vedeti, katera področja se bodo v prihodnje (še) razvijala in bodo tam potrebovali več delovne sile, tako bodo vedeli, koga oz. kakšne delovne profile zaposlovati. Tako organizacije vedo tudi, na katerih področjih bodo kader odpuščali v času krize. (Caye, J.M, Haen, P., Linden, C., Thurner, R., Strack, R., Zimmermann, 2009)

Načrt kadrovskih virov je sestavljen na podlagi cilja in tega, kakšne zaposlene potrebujemo, da bo(do) poslovni cilj(i) dosežen(i). Načrt kaže potek od točke, kjer smo zdaj, do točke, kjer si želimo biti oziroma do našega cilja. Je vedno ciljno usmerjen, po navadi v to, kako izboljšati storitve oz. rešitve, ki jih ponuja organizacija svojim uporabnikom.

Proces načrtovanja je sestavljen iz naslednjih aktivnosti (Dessler, 2013):

- Dolgoročni cilji,
- tedenski/dnevni cilji,
- oblikovanje osnovne načrtovalne napovedi,
- pregledovanje alternativnih načinov ukrepanja,
- ocenjevanje, katere so naše najboljše možnosti,
- izbiranje in izvajanje načrta.

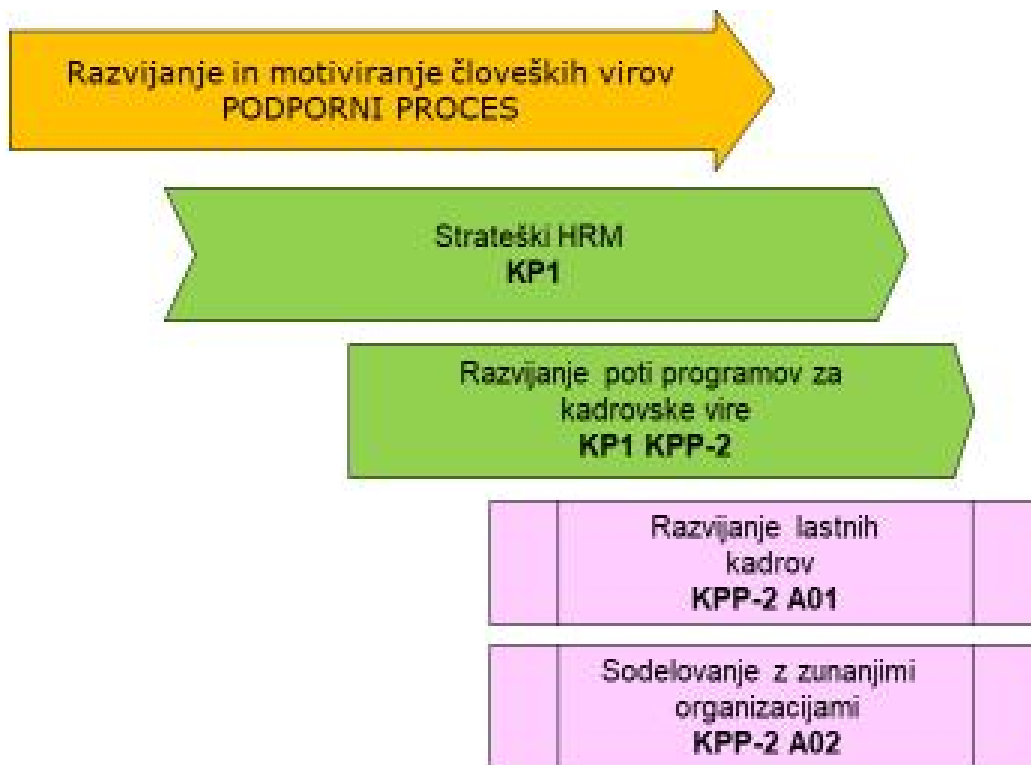
2.1.2 KP1 – KPP2: Razvijanje poti programov za kadrovske vire

Vsaka organizacija potrebuje svojo politiko in dejavnosti upravljanja s človeškimi viri. To pomeni oblikovanje veščin pri zaposlenih, ki jih potrebuje za doseganje ključnih poslovnih ciljev. Vodstvo organizacije uporablja več orodij za prenos splošnih strateških ciljev organizacije v politike in dejavnosti upravljanja človeških virov.

Med tremi pomembnimi orodji za prenos splošnih ciljev organizacije v politike in dejavnosti upravljanja človeških virov so (Dessler, 2013):

1. strateška karta,
2. kadrovski kazalniki in
3. digitalna nadzorna plošča.

Tako lahko izvedemo dva ključna programa (Slika 8: Aktivnosti znotraj podprocesa Razvijanje poti programov za kadrovske vire).



Slika 8: Aktivnosti znotraj podprocesa Razvijanje poti programov za kadrovske vire

2.1.2.1 Razvijanje lastnih kadrov

V okviru te aktivnosti nastavimo program, kako bomo sami vzpostavili sistem razvijanja lastnih kadrov. Ta aktivnost je tesno povezana z drugimi aktivnostmi.

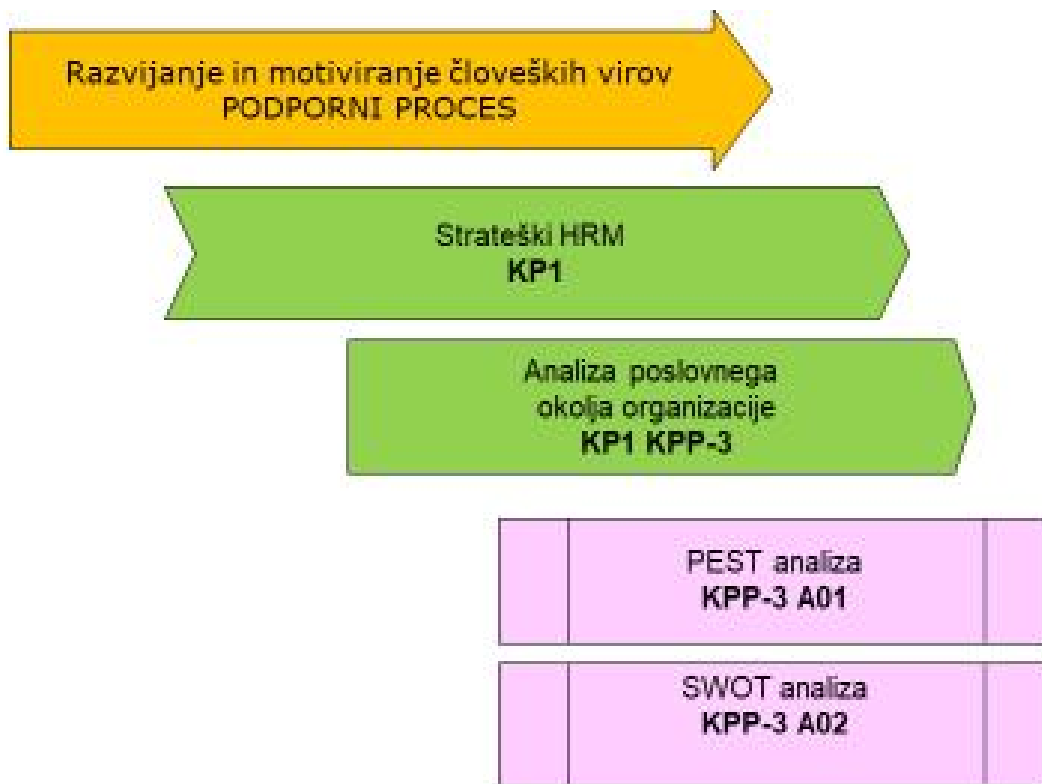
2.1.2.2 Sodelovanje z zunanjimi organizacijami

Ker vseh kadrov ne moremo vzgojiti sami, moramo imeti izdelan sistem, kako bomo sodelovali z zunanjimi organizacijami (npr. šole, raziskovalni inštituti, druge organizacije itd.). Kadri po zaključenem usposabljanju preidejo v našo organizacijo.

2.1.3 KP1 – KPP3: Analiza poslovnega okolja organizacije

Podproces Analiza poslovnega okolja je lahko sam po sebi svoja aktivnost, lahko pa jo razčlenimo in iz podprocesa razčlenimo poljubno število aktivnosti ter na ta način omogočimo boljši pregled nad delom. Ta členitev je smiselna, ko posamezne dele analize delegiramo različnim sodelavcem ali pa so v to aktivnost vključeni tudi drugi oddelki izven razvoja kadrov.

Analiza poslovnega okolja je potrebna zato, da lahko ocenimo, kje se organizacija trenutno nahaja. S tem v zvezi sta primerni in najbolj pogosto uporabljeni naslednji metodi analize poslovnega okolja, predstavljeni v sliki (Slika 9: Aktivnosti znotraj podprocesa Analiza poslovnega okolja organizacije).



Slika 9: Aktivnosti znotraj podprocesa Analiza poslovnega okolja organizacije

Za analizo zunanjega širšega poslovnega okolja je primerna t.i. PEST analiza, kjer proučujemo širše poslovno okolje organizacije oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja. Vse to vpliva na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh.

S pomočjo SWOT analize lahko nato ocenimo, kakšni so potenciali poslovnega okolja, katere so njegove prednosti in priložnosti, kakšne so slabosti in nevarnosti, ter pripravimo ustrezno strategijo za razvoj organizacije. (EVem, b. d.)

Notranja analiza: V notranje okolje se štejejo zaposleni, lastniki in vodstvo organizacije (EVem, b. d.); pri tem lahko analiziramo notranje okolje glede na:

- organizacijsko kulturo,
- organizacijsko strukturo,
- politike v organizaciji,
- zmogljivost(i) zaposlenih,
- preteklo strategijo organizacije.

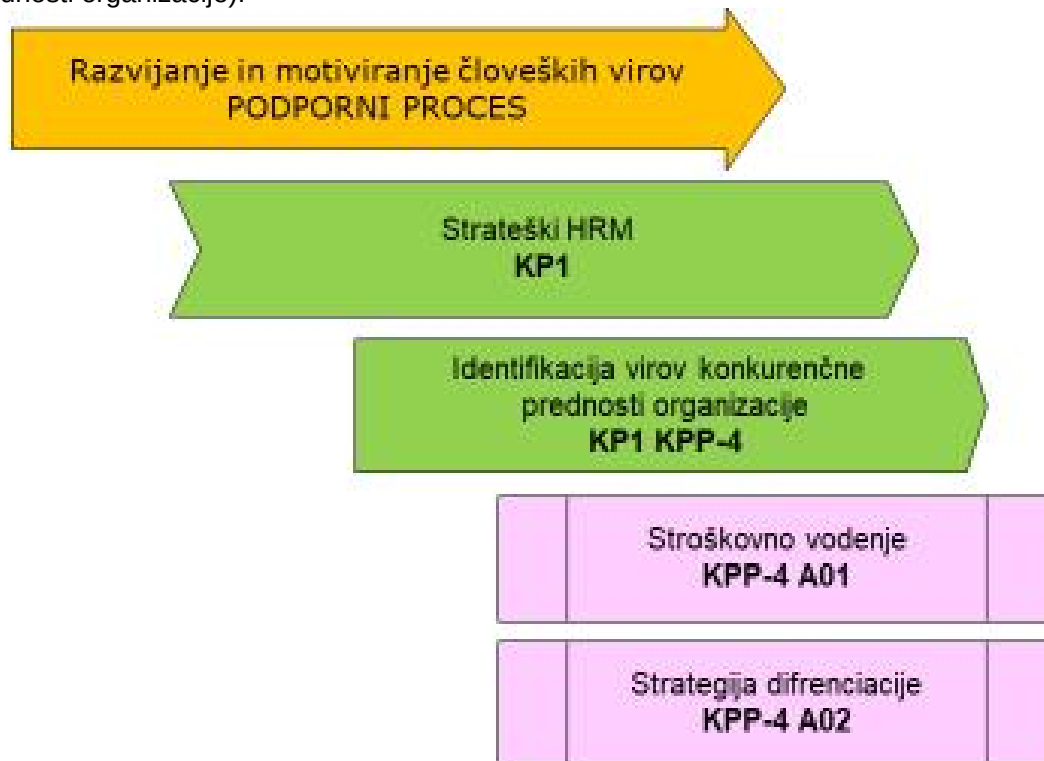
Zunanja analiza: Zunanje okolje delimo na širše družbeno okolje in okolje delovanja organizacije. Tu si lahko pomagamo tudi s tiskanimi mediji, rezultati raziskav in pa tudi s poslovnimi partnerji (EVem, b. d.), analiziramo pa ga glede na:

- konkurenco,
- državno regulacijo,
- tehnologijo,
- trende na trgu,

- splošno gospodarsko stanje.

2.1.4 KP1 – KPP4: Identifikacija virov konkurenčne prednosti organizacije

Konkurenčno prednost lahko opredelimo kot vse dejavnike, ki organizaciji omogočajo razlikovanje svojih izdelkov ali storitev od svojih konkurentov s ciljem povečanja tržnega deleža te organizacije. Za doseganje konkurenčne prednosti upravljalci uporabljajo več standardnih konkurenčnih strategij, npr. stroškovno vodenje in strategija diferenciacije (Dessler, 2013), predstavljenih v sliki (Slika 10: Aktivnosti znotraj podprocesa Identifikacija virov konkurenčne prednosti organizacije).



Slika 10: Aktivnosti znotraj podprocesa Identifikacija virov konkurenčne prednosti organizacije

2.1.5 KP1 – KPP5: Ciljna organizacijska struktura

Organizacijska struktura je formalni okvir odločanja, na podlagi katerega so delovne naloge razdeljene, razvrščene in usklajene. Formalizacija je pomemben vidik organizacijske strukture (Slika 11: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska struktura).

To je obseg, v katerem so enote organizacije, njene politike, postopki in cilji izrecno opredeljeni. (Jha, 2008)

Na tej osnovi se oblikujejo naprej še delovna mesta in sistem dela v organizaciji, in sicer se določi:

- kaj zaposleni delajo,
- kaj zaposleni potrebujejo,
- kako se delovna mesta med seboj povezujejo.

Bolj poglobljeno je pojem oz. vsebina pojma organizacijske strukture opredeljen v KP3: Upravljanje organizacije.



Slika 11: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska struktura

2.1.6 KP1 – KPP6: Ciljna organizacijska kultura in vrednote

Organizacijska kultura je interakcija med vrednotami okolja (globalno, lokalno), organizacije (orientacije, strategije) in zaposlenih (interesi, nazori, vrednote ...). Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov kot interakcija med notranjim in zunanjim okoljem organizacije, kot prilagajanje organizacije na okolje, pri reševanju problemov notranje integracije, pri tem pa vsaka organizacija razvije svoj stil. (W.P, 1993)

Vezano na razvoj ciljne organizacijske kulture se v kadrovske teoriji in praksi nadalje srečamo tudi še s pojmom ciljnih kompetenc, prav tako je pomembno, kakšno obnašanje želimo, da bo značilno za organizacijo. (Slika 12: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska kultura in vrednote).



Slika 12: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska kultura in vrednote

2.1.6.1 Identifikacija ciljnih poslovnih kompetenc

Pri določitvi ciljnih kompetenc izhajamo iz osnovne premise, da te upoštevajo organizacijske strategije, cilje in vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti, ki se kažejo v vedenju posameznikov in skupin. Kot lahko vidimo, bodo zato ciljne kompetence podpirale uresničevanje strategije organizacije in so zato zelo pomemben element strateškega upravljanja kadrovskih virov.

Kompetence so namreč mešanica motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma gre za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela, je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja menedžerjev in zaposlenih v organizaciji. (Hauptman, 2016)

2.1.6.2 Identifikacija željenega obnašanja

V tem kontekstu želimo postaviti pravila in norme, kako naj bi se zaposleni obnašali, oblačili in skrbeli za organizacijsko kulturo. Tu gre za obnašanje na vseh nivojih, tako na relaciji nadrejeni-podrejeni in obratno kot med samimi sodelavci. Bolj kot so jasna pravila in norme, manj je kasneje težav.

2.1.7 KP1 – KPP7: Izvedba kadrovske strategije

Uspešna kadrovska strategija izhaja iz poslovnih potreb organizacije in podpira njene konkurenčne prednosti. S tem v zvezi po izvedbi predhodnih korakov (podprocesov v okviru procesa Strateški HRM) sledi kreiranje kadrovske strategije in njena učinkovita implementacija

v praksi, aktivnosti, predstavljene v sliki 13: Aktivnosti znotraj podprocesa Izvedba kadrovske strategije.

Kadrovski strokovnjaki morajo sodelovati v procesu strateškega načrtovanja prihodnjega razvoja organizacije predvsem iz dveh ključnih razlogov:

- da posredujejo svoje poznavanje in razumevanje stanja v organizaciji in na trgu delovne sile (kot eno od osnov za proces strateškega načrtovanja),
- da poznajo in dobro razumejo strateške usmeritve organizacije (za kakovostno izvajanje procesov upravljanja s kadri in pripravo uspešne kadrovske strategije, ki bo le to podprla).

Oba razloga postavljata kadrovske delavce v partnersko vlogo menedžerjem oz. jih postavljata v vlogo strateških arhitektov v organizaciji.



Slika 13: Aktivnosti znotraj podprocesa Ciljna organizacijska kultura in vrednote

2.1.7.1 Kreiranje kadrovske strategije

Organizacija mora poznati kritične/ključne dejavnike uspeha v svoji dejavnosti in nato oblikovati poslovno strategijo, ki bo razvijala te dejavnike. Nato pa je odločilna vloga strategije upravljanja človeških virov, da podpre to poslovno strategijo in razvija ustrezne aktivnosti, ki bodo to strategijo organizacije podpirale. (W.P, 1993)

Ko so strateške usmeritve organizacije jasne, jih običajno organizacije podprejo po posameznih poslovnih funkcijah preko funkcijskih strategij, ki imajo ravno tako močan vpliv na strategije UČV. Šele na osnovi poznavanja drugih funkcijskih strategij lahko kadrovski menedžerji postavijo cilje HR ter razvijejo potrebne kadrovske strategije in srednjeročne plane HR.

Cilji uspešne kadrovske strategije so najmanj naslednji:

- pomagati ljudem, da bodo delali učinkovito,
- prispevati k izboljšanju uspešnosti,
- vzpodbujati produktivno in podporno delovno okolje,
- izboljševati management in vodenje ljudi.

Kadrovska funkcija (HR) mora zagotavljati usklajenost petih medsebojno povezanih dimenzij, ki so vodilo delovanja in vedenja zaposlenih:

- Kohezivnost strategije: HR podpira vodstvo pri spodbujanju strateškega komuniciranja (dvosmerna komunikacija in povratna informacija (feedback) omogočata zaposlenim razumeti strategijo in povezavo DM s strategijo) in meri učinkovitost komunikacije.
- Usmerjenost na kupce: HR omogoča poznavanje odnosa s kupci, ciljnega segmenta, vrednostne ponudbe in tako spodbuja pripadnost podjetju in njegovi viziji.
- Vodstveno vodenje: HR razvija vodstvene sposobnosti vodij (zavzetost, sposobnost odločanja, navduševanja ipd.) skozi coaching in mentorske programe.
- Upravljanje uspešnosti: HR skrbi za usklajenost med cilji in merami uspešnosti ter strategijo in povezavo med merjenjem "mehkih" dejavnikov in sistemom merjenja uspešnosti – v tem primeru kadrovska funkcija ni le podpora pri usklajevanju, ampak ga tudi usmerja (ocenjevanje uspešnosti, procesi nagrajevanja in upravljanje talentov), kar pomeni, da določi kompetence in nato izbira, razvija, ocenjuje in nagrajuje ljudi v skladu s temi kompetencami.
- Organizacijska kultura: HR pomaga uvajati spremembe kulture, ki bodo uspešne le v primeru, da so cilji, vrednote in vedenja zaposlenih usklajeni z vrednotami in strategijo (Storey, Wright, & Ulrich, 2008).

2.1.7.2 Implementacija kadrovske strategije v praksi

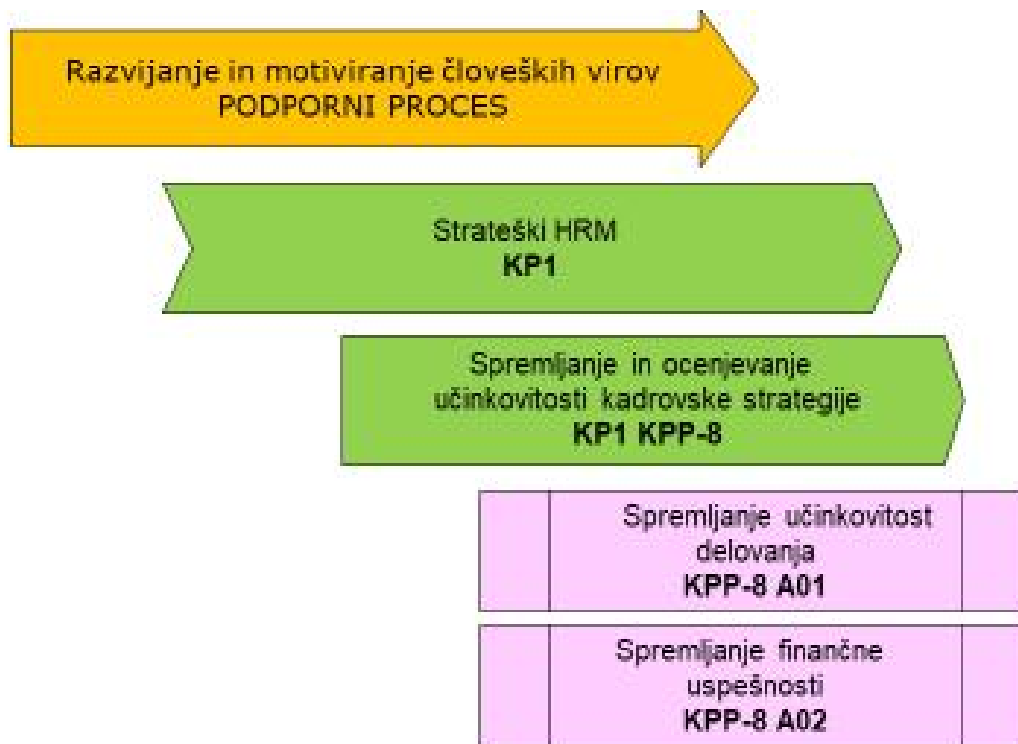
Kadrovska strategija mora biti podprta s konkretnimi cilji, listo ključnih kazalnikov organizacije in projekti, ki so dobro načrtovani z vidika ciljev, implementacije in meril uspešnosti.

Pri uvajanju oz. implementaciji kadrovske strategije je potrebno uporabiti sistemske pristope, dobre in inovativne rešitve, usmerjene projekte z jasno merjenimi rezultati. To je tudi najboljši način za promocijo kadrovske funkcije znotraj organizacije kot tudi širše v strokovni javnosti. Povezovanje v stroki in izmenjava dobrih rešitev prispevata k napredku in vrednosti kadrovske stroke.

2.1.8 KP1 – KPP 8: Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske strategije

Razvoj posameznika v organizaciji mora temeljiti na željah, interesih, zmožnostih, sposobnostih delavca in po drugi strani na potrebah organizacije. Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega pri delu nam da ključne informacije o napredku oziroma potrebah nadaljnjega razvoja zaposlenih. (Caye, J.M, Haen, P., Linden, C., Thurner, R., Strack, R., Zimmermann, 2009)

Pri tem lahko spremljamo in ocenjujemo učinkovitost kadrovske strategije po najmanj dveh kriterijih (Slika 14: Aktivnosti znotraj podprocesa Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske strategije).



Slika 14: Aktivnosti znotraj podprocesa Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti kadrovske strategije

2.1.8.1 Spremljanje učinkovitost delovanja

Kadrovska strategija bo uspešna, če bodo delavci, njen integralni sestavni del, na razvoj in motivacijo katerih se kadrovska strategija osredotoča, pri svojem delu uspešni in učinkoviti. Delavčeva uspešnost (dela prave stvari) in učinkovitost (stvari dela na pravi način) sta najbolj odvisni od njegove usposobljenosti (veščine, znanja, odgovornosti) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen in učinkovit (glede na svojo usposobljenost), če jih zna in (glede na svojo motiviranost) hoče opraviti. (Vogrič, 2017)

2.1.8.2 Spremljanje finančne uspešnosti

Organizacije delujejo manj družbeno odgovorno, če je njihova finančna uspešnost šibkejša in hkrati delujejo v nezdravem gospodarskem okolju, kjer je možnost za kratkoročno dobičkonosnost omejena. (Osredkar, 2018).

2.2 KP2: Kadrovska administracija

Proces Kadrovska administracija je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v shematski strukturi (Slika 15: Podprocesi v kadrovski administraciji).



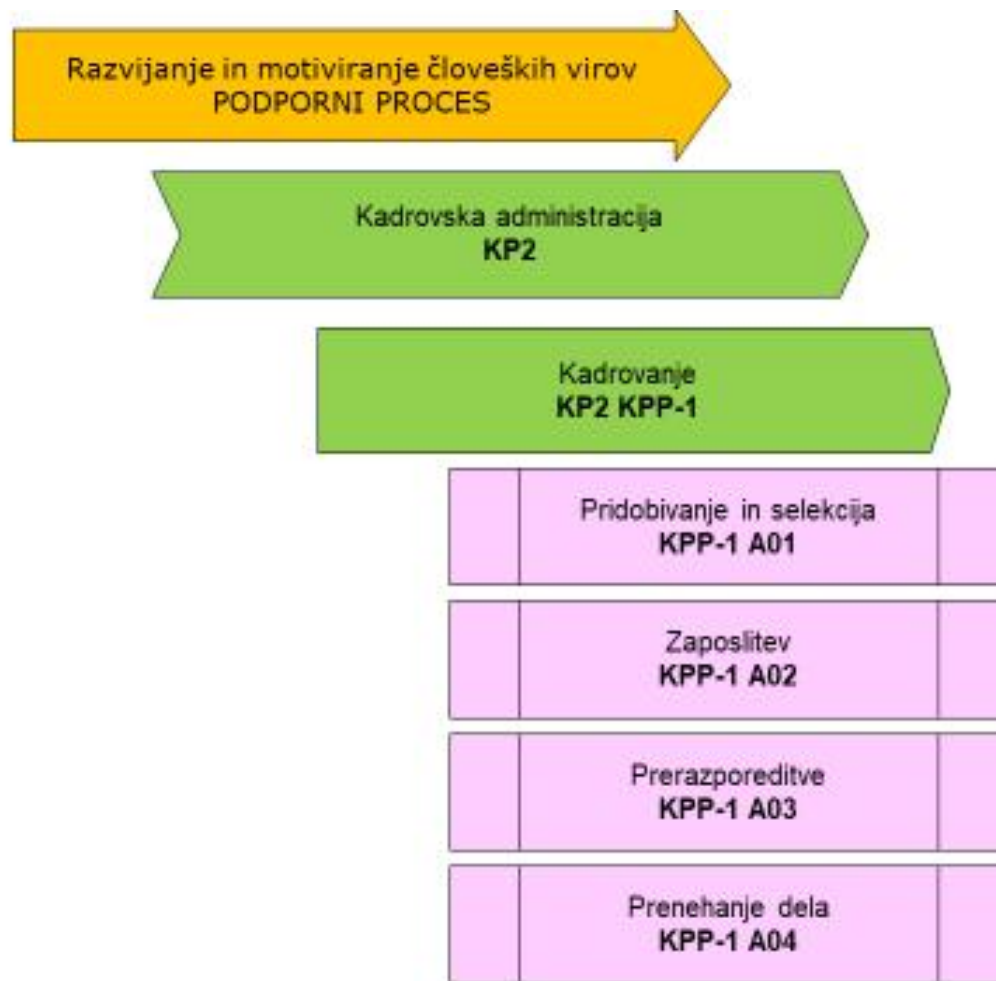
Slika 15: Podprocesi v kadrovski administraciji

Podprocese kadrovske administracije pa lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot je predstavljena v nadaljevanju.

2.2.1 KP2 – KPP1: Kadrovanje

Kadrovanje ali z drugo besedo pridobivanje kandidatov so vse aktivnosti, ki se nanašajo na število ljudi, ki zaprosijo za delo, vrsto prosilcev za delo in verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo. Cilj kadrovanja je zagotavljanje vse večjega števila ustrezno usposobljenih kandidatov. (Savić, 2015)

Elemente, ki se nanašajo na podproces Kadrovanje, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 16: Aktivnosti v podprocesu Kadrovanje).



Slika 16: Aktivnosti v podprocesu Kadrovanje

2.2.1.1 Pridobivanje in selekcija

Pridobivanje je iskanje kadrov za zaposlitev s primerno izobrazbo in znanjem. Cilj je zadostno število prijavljenih kandidatov in izbor najbolj ustreznih. Pri pridobivanju moramo upoštevati plan kadrov, da lahko zagotovimo zadostno število. Selekcija poteka na podlagi kriterijev, kot so nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, različne veščine, osebnostne lastnosti in specifična znanja. Pri tem kadrovska služba določi minimalni nivo. Pri selekciji poznamo tudi različne metode, kot so življenjepis, kadrovski vprašalniki, priporočila, intervju. (Savić, 2015)

Aktivnost pridobivanja in selekcije kadrov bi lahko nadalje strukturirali v naslednje korake:

Določanje specifičnih potreb delovnega mesta → izdelovanje oglasa → objava oglasa → prijave → seznam kandidatov (vnašanje prijav in izjave o hrambi osebnih podatkov) → pregled prijav → groba selekcija → prvi intervju → druga selekcija in izvedba ocenjevanja potenciala in kompetenc kandidata → izbor kandidata (v primeru neizbora kandidata se postopek vrne na začetek) → obveščanje kandidata in neizbranih kandidatov.

2.2.1.2 Zaposlitev

Zaposlitev delavca je končna odločitev vodstva organizacije in pomeni vključitev bodočega delavca v samo organizacijo. Po končanem postopku zaposlitve sledi napotitev na zdravstveni pregled. (Savić, 2015)

Aktivnost zaposlitve bi lahko nadalje strukturirali v naslednje korake:

Odločba o izbiri → obveščanje kandidata o izbiri na DM → zdravniški pregled → prevzemanje in preverjanje dokumentacije → podpis pogodbe o zaposlitvi → zaposlen delavec → obveščanje neizbranih kandidatov → možnost pritožbe → ugotavljanje upravičenosti pritožb.

2.2.1.3 Prerazporeditve

Prerazporeditev delavca je dejanje, ko delavca postavimo na novo delovno mesto zaradi njegovih delovnih izkušenj, pridobljenih znanj, pridobitve večje izobrazbe ali drugačnih razlogov. Če gre za prerazporeditev na odgovornejše delovno mesto, jo imenujemo napredovanje. (Savić, 2015)

Aktivnost prerazporeditve bi lahko nadalje strukturirali v naslednje korake:

Predlog → potrditev razporeditve → sklep o prerazporeditvi → prevzemanje in preverjanje dokumentacije → podpisovanje pogodbe o zaposlitvi → prerazporejen delavec.

2.2.1.4 Prenehanje dela

Prenehanje dela je sporazum med delavcem in delodajalcem o prenehanju veljavnosti pogodbe o zaposlitvi. („Prenehanje pogodbe o zaposlitvi s sporazumom“, b. d.)

Aktivnost prenehanja dela bi lahko nadalje strukturirali v naslednje korake:

Ugotavljanje vzrokov za prenehanje dela → pridobitev potrebne dokumentacije → izvedba postopka za prenehanje dela → pogovor in dogovor z zaposlenim (tudi izhodni intervju).

2.2.2 KP2 – KPP2: Kadrovska evidenca

Kadrovske evidence so nujno potrebne za uresničevanje kadrovske politike organizacije. Tukaj so zbrane vse informacije o zaposlenih, ki služijo za nadaljnjo obdelavo podatkov in so v pomoč pri izdelavi kadrovskih analiz in sprejemanju odločitev kadrovske politike. Je tudi osnovno orodje za kadrovske odločitve. (Savić, 2015)

Elemente, ki se nanašajo na podproces Kadrovska evidenca, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 17: Aktivnosti v podprocesu Kadrovska evidenca).



Slika 17: Aktivnosti v podprocesu Kadrovska evidenca

2.2.2.1 Vodenje evidenc o zaposlenih

Vsaka organizacija ima svoj način pridobivanja podatkov za kadrovske evidence, vendar so podatki več ali manj enaki pri vseh. Podatke o zaposlenih delimo na tri dele. So poslovna skrivnost in bi morali biti dobro zaščiteni: (Savić, 2015)

1. Splošni podatki o zaposlenem (ime, priimek, datum rojstva, spol, EMŠO, davčna številka, naslov ...),
2. podatki, potrebni za obračun dohodka (osnovna bruto plača, količniki oz. plačilni razredi, pretekla delovna doba ...),
3. podatki o znanju in izobrazbi delavca (strokovni izpiti, pridobljena izobrazba, funkcionalna znanja, zdravniški izkazi ...).

2.2.2.2 Pogodbe o zaposlitvi

Potem ko je ponudba za zaposlitev pripravljena in kandidati sprejmejo ponudbo, morata delodajalec in kandidat izpolniti določene dokumente. Tu je treba pripraviti uradno pogodbo o zaposlitvi, ki vsebuje pisne pogodbene pogoje zaposlitve in druge podrobnosti. (Jha, 2008)

2.2.2.3 Potni nalogi in vodenje odsotnosti zaposlenih

Vse večja mobilnost zaposlenih in poslov zahteva enostavno in natančno evidenco delovnega časa kot tudi stroškov, ki nastanejo na službenih poteh. Proces vodenja in poročanja potnih nalogov od leta 2014 naprej ureja tudi slovenska zakonodaja. Podjetja, katerih procesi tečejo na sodobnih, tehnološko ustrezno podprtih procesih, uvajajo rešitve za elektronsko vodenje (in posledično poročanje) potnih nalogov.

2.2.3 KP2 – KPP3: Obračun plač

Je sistematičen proces dela, beleženja delovnih ur in nato upravljanja s podatki, ki se preko meseca naberejo z registriranjem delovnega časa. S tem enakopravno obravnavamo zaposlene v organizaciji in imamo tudi preglednejši nadzor nad tem, kdo od zaposlenih bolj in kdo manj prispeva k ciljem organizacije. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi programi, ki so s tem v zvezi na voljo. (Mercina, 2019)

Elemente, ki se nanašajo na podproces obračuna plač lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 17: Aktivnosti v podprocesu Obračun plač).

2.2.3.1 Registracija delovnega časa

Registracija delovnega časa pomeni evidentiranje delovnega časa. Meri se čas, ko so zaposleni prisotni na delu (preko terminala s karticami, mobilnega telefona ali računalnika), ter tudi čas, ko zaposlenih ni na delu. To se zabeleži s posebnimi oznakami, ko so zaposleni na bolniškem dopustu, rednem dopustu, službeni poti itd. (Jakopin, 2016)

2.2.3.2 Evidenca odsotnosti od dela

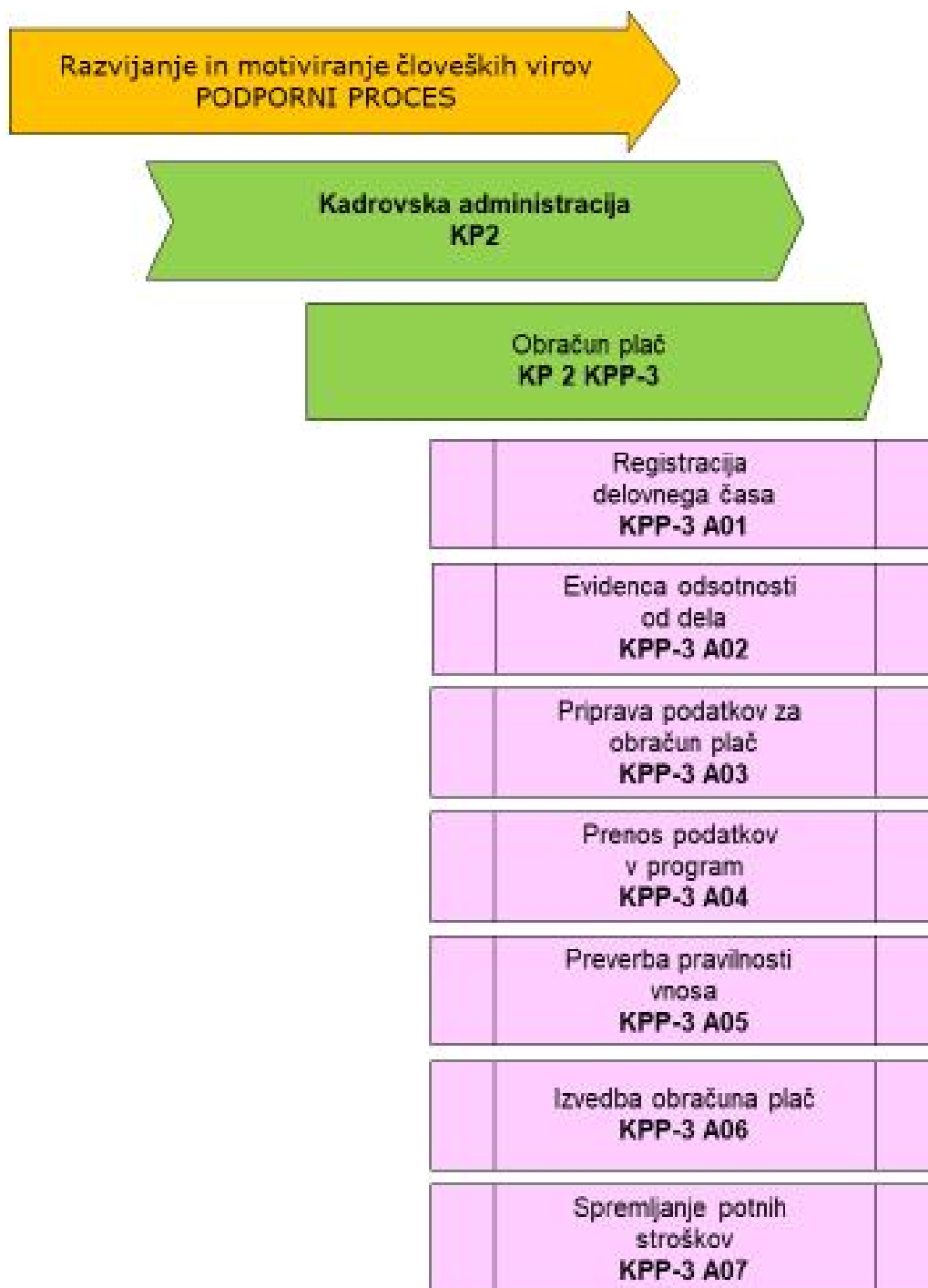
S ciljem kasnejše natančne izvedbe obračuna plač, ki je v organizacijah zelo pogosto vezan na število dejansko opravljenih delovnih ur v preteklem mesecu, je v organizaciji potrebno voditi evidenco odsotnosti od dela.

2.2.3.3 Priprava podatkov za obračun plač

Ta aktivnosti se običajno začne z izvozom sumarnega poročila. Vnesejo se naslednji podatki: mesec in leto obračuna, planirane ure za obračunski mesec, planirane ure za pretekli mesec, koeficient za preračun osnove za refundirane boleznine, povprečna bruto plača predpreteklega meseca in minimalna plača. (Čujec, 2016) (Pritržnik, 2005)

2.2.3.4 Prenos podatkov v program za obračun plač

Avtomatsko beleženje prihodov in odhodov v program pomeni tudi nadaljnji ažuren prenos podatkov preko povezovalnega elementa v program za obračun plač. Po pregledu računovodkinja vnese podatke v program za obračun plač. Vpisovanje podatkov obsega tri vrste atributov: redno delo, boleznine in dopust. (Čujec, 2016) (Pritržnik, 2005)



Slika 18: Aktivnosti v podprocesu Obračun plač

2.2.3.5 Preverba pravilnosti vnosa

Pri vnosu vrst podatkov računovodkinja v 4 % primerov ugotovi, da podatki iz sumarnega poročila niso pravilni, zato je treba podatke uskladiti, kar običajno v organizacijah počne

kadrovska služba. Pred dejanskim obračunom se lahko zaradi preverjanja napak izvede poskusni obračun. (Pritržnik, 2005)

2.2.3.6 Izvedba obračuna plač

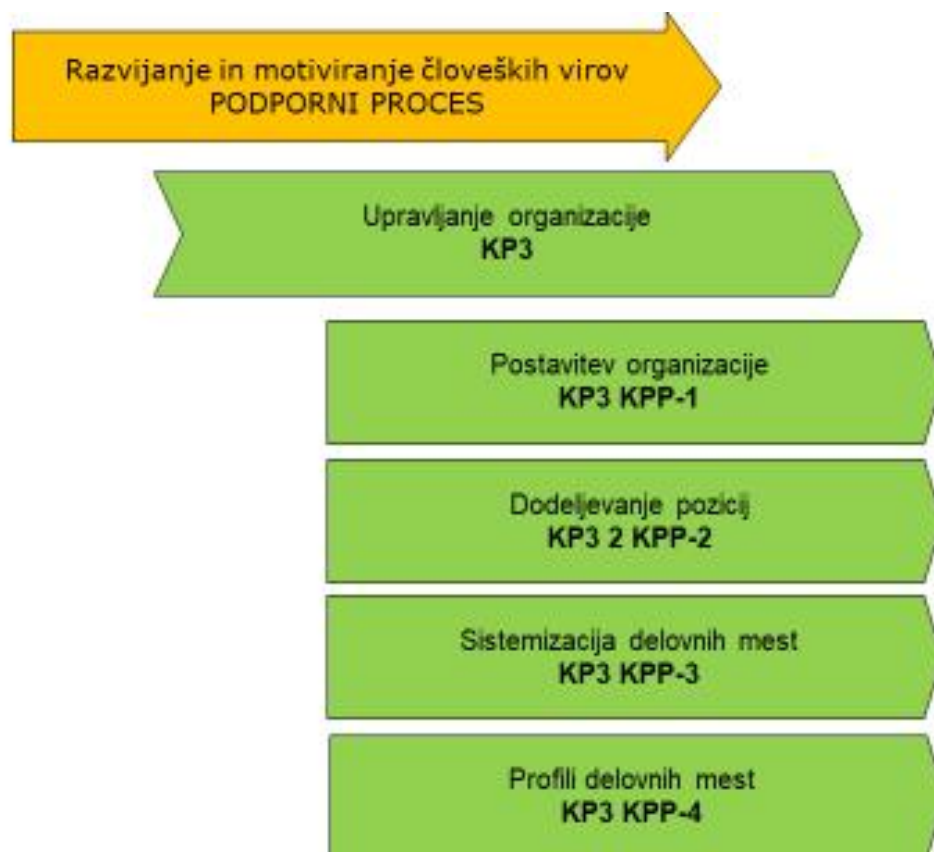
Računovodkinja v program za obračun plač vnese tudi stalne podatke za vsakega zaposlenega posebej. Stalni podatki so: prevoz, prehrana in bonitete. Po vnosu vseh podatkov entitet (zaposlenih) v program program začne z naslednjo fazo. To je priprava obračuna v programu, nato pa priprava plačilne liste in pošiljanje te po elektronski pošti. (Čujec, 2016)

2.2.3.7 Spremljanje potnih stroškov

Podatki o prevoženih kilometrih in trajanju službenih potovanj se črpajo iz vnosov potnih nalogov. Te nam omogočajo spremljanje in dokazovanje službenih potovanj, kot knjigovodski dokument pa opravičujejo obračun in izplačilo potnih stroškov. (Pritržnik, 2005)

2.3 KP 3: Upravljanje organizacije

Proces upravljanja organizacije je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v shematski strukturi (Slika 19: Podprocesi v procesu Upravljanje organizacije).



Slika 19: Podprocesi v procesu Upravljanje organizacije

Podprocese procesa Upravljanje organizacije pa lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi podprocesov.

2.3.1 KP3 – KPP1: Postavitev organizacije

V današnjem času je največji izziv, kako vzpostaviti organizacijo in s tem organizacijsko strukturo, ki bo omogočala doseganje ciljev in konkurenčne prednosti organizacije v stalno spreminjajočem se poslovnem okolju. Znotraj tega je še dodatni izziv hiter razvoj znanosti in tehnike, zlasti informacijske tehnologije (Raspor, 2019).

Organizacijska postavitve se uporablja na področju poslovanja, organizacije in timskega dela, sicer pa lahko ta proces opišemo kot »simulacijo upravljanja s spremembami«. S pomočjo tega pristopa je mogoče priti v stik z dinamikami, vzorci in strukturami neke organizacije. Namen postavitve je ponovna vzpostavitev celovitosti sistema – njegova sistemska koherenca, ki podpira tok vseh moči v sistemu (Whittington, 2016, str. 36).

Elemente, ki se nanašajo na podproces postavitev organizacije, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 20: Aktivnosti v podprocesu Postavitev organizacije).



Slika 20: Aktivnosti v podprocesu Postavitev organizacije

2.3.1.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je eden najpomembnejših elementov vsake organizacije. Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja.

Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (podjetje ali drugo institucijo). Z organizacijsko strukturo se v organizaciji določi način formalne razdelitve delovnih nalog. (Raspor, 2019) V družbi je vsak človek povezan z razmerji z mnogimi ljudmi; nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. (Lipovec, 1987) Rozman in Kovač (Rozman & Kovač, 2012) organizacijsko strukturo razumeta kot razmerja med člani združbe in dodajata, da nam organizacijska struktura pomaga opredeliti, kdo, zakaj, kako in s čim nalogo opravlja.

2.3.1.2 Osnovni principi delovanja v organizacijskih sistemskih postavitvah

Osnovni principi delovanja v organizacijsko sistemskih postavitvah, ki jih je potrebno upoštevati pri kreiranju organizacijske strukture, so naslednji:

- Hierarhija (čas, zgodovina): Pomembno je upoštevati pravila hierarhije, drugače se pojavijo težave.
- Pravica do pripadanja (prostor): V organizaciji imata vsak element in udeleženec pravico pripadati in njegov prispevek k celoti je treba upoštevati. Sistem je treba vedno opazovati v luči celote.
- Usklajenost med dajanjem in sprejemanjem: Ta princip se nanaša na odnose med posamezniki, posamezniki in sistemom, različnimi deli sistema in tudi med sistemom in okoljem. Ob pojavu pretiranega altruizma ali izkoriščanja bo to v sistemu povzročilo neusklajenost.

2.3.2 KP3 – KPP2: Dodeljevanje pozicij

V nekaterih podjetjih imajo ločeno urejeno dodeljevanje pozicij, recimo v Organizacijski strukturi, ali pa se urejajo znotraj posebnega podprocesa. Pri dodelovanju pozicij gre za to, da se skladno z organizacijo natančno opišejo procesi, kako se bo odprla nova pozicija znotraj že znanega procesa in sistemizacije dela. To se uporablja, ko imamo več delavcev v okviru istega delovnega področja.

Elemente, ki se nanašajo na podproces Dodeljevanje pozicij, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 21: Aktivnosti v podprocesu Dodeljevanje pozicij).

2.3.2.1 Opredelitev postopkov za dodeljevanje pozicij

V okviru te aktivnosti opredelimo postopke, na kakšen način se lahko odpre nova pozicija. Vsaka nova pozicija namreč vpliva na profitabilnost poslovanja. V postopkih so opredeljene pristojnosti in odgovornosti ter kriteriji.



Slika 21: Aktivnosti v podprocesu Dodeljevanje pozicij

2.3.3 KP3 – KPP3: Sistemizacija delovnih mest

Sistemizacija delovnih mest je splošni akt, ki ga mora imeti vsak delodajalec. Z aktom o sistemizaciji se določijo vrsta in stopnja strokovne izobrazbe za določeno vrsto poklica, znanja in zmožnosti ter drugi posebni pogoji, potrebni za opravljanje del delovnega mesta. Gre torej za obvezni interni predpis, s katerim se določijo dela delovnega mesta (opis del) ter opravi razporeditev delovnih mest v tarifne skupine, s čimer se posredno že določi del osnovne plače oz. vrednost delovnega mesta. Sistemizacija delovnih mest ni potrebna zgolj zaradi zakonskih zahtev, temveč predvsem zaradi praktičnih potreb, saj je nemogoče neoporečno sklepati delovna razmerja in zaposlovati delavce, če delodajalec takšnega akta nima. Opisi delovnih mest ne smejo biti pisani na kožo posameznim zaposlenim, ampak morajo izhajati iz ciljev podjetja in potreb delovnega procesa. (Raspor, 2019)

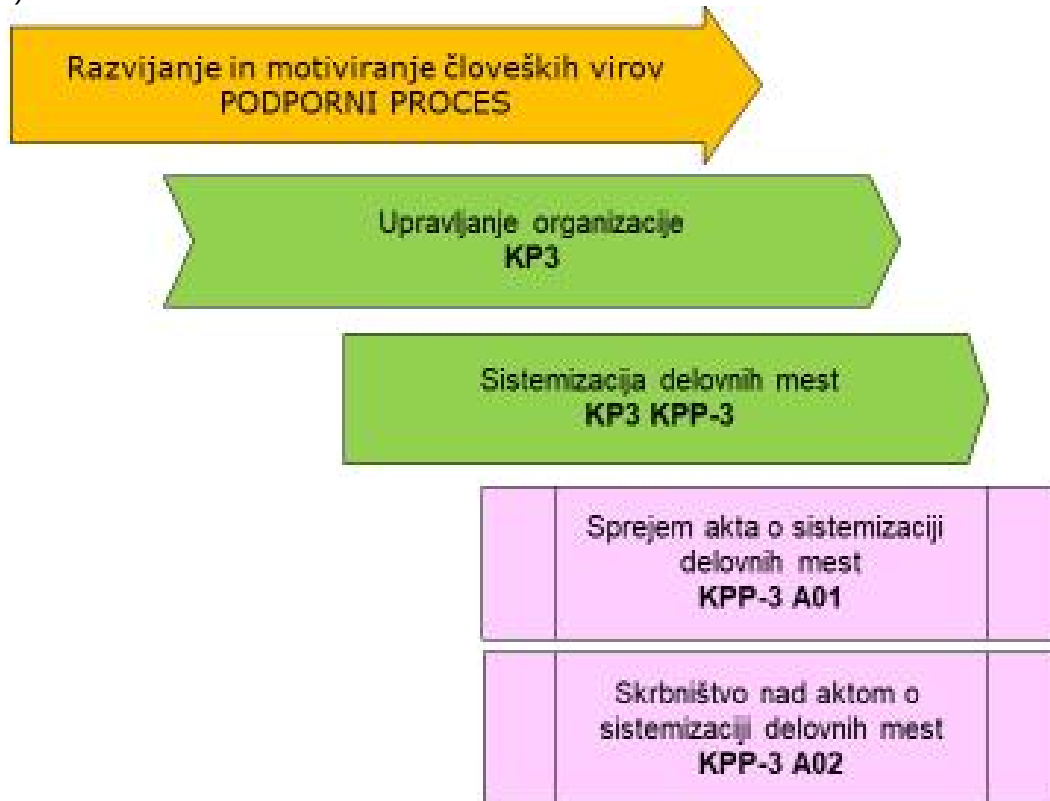
Sistemizacija delovnih mest je eden najpomembnejših notranjih organizacijskih aktov v organizaciji. Potrebo po tem temeljnem aktu narekuje Zakon o delovnih razmerjih. Delodajalec je dolžan sprejeti splošni akt delodajalca/akt o sistemizaciji delovnih mest, s katerim določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za posamezno vrsto dela. Ta obveznost ne velja le za manjše delodajalce, ki zaposlujejo deset ali manj zaposlenih. (Raspor, 2019)

Osnovni principi, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravi sistemizacije delovnih mest v organizaciji, so naslednji.

- združevanje sorodnih in enako zahtevnih funkcij po strokovnosti,
- oblikovanje delovnega mesta ali delovnega področja, ki zagotavlja varnost in zdravje delavca,
- združevanje delovnega področja in delovnega programa, ki zagotavlja integriteto delavca,

- združevanje dela sorodnih psihofizičnih zahtev,
- polna izkoriščenost delavčevih zmogljivosti,
- polno izkoriščenje delovnih sredstev.

Elemente, ki se nanašajo na podproces Sistemizacija delovnih mest, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 22: Aktivnosti v podprocesu Sistemizacija delovnih mest).



Slika 22: Aktivnosti v podprocesu Sistemizacija delovnih mest

2.3.3.1 Sprejem akta o sistemizaciji delovnih mest

V to aktivnost spada sam sprejem akta. Čeprav je delodajalec avtonomen pri sprejemu akta, lahko v pripravo vključi socialne partnerje. Sam sprejem akta se v povprečju izvede na 7 do 10 let, saj je organizacija deležna sprememb in akt zastara. Poleg tega na sprejem novega akta vpliva tudi dejstvo, da se stalno porajajo nove prakse in zahteve. Rešitev, da sprejem ne bi bil tako pogost, pa bi bila dinamična sistemizacija delovnih mest.

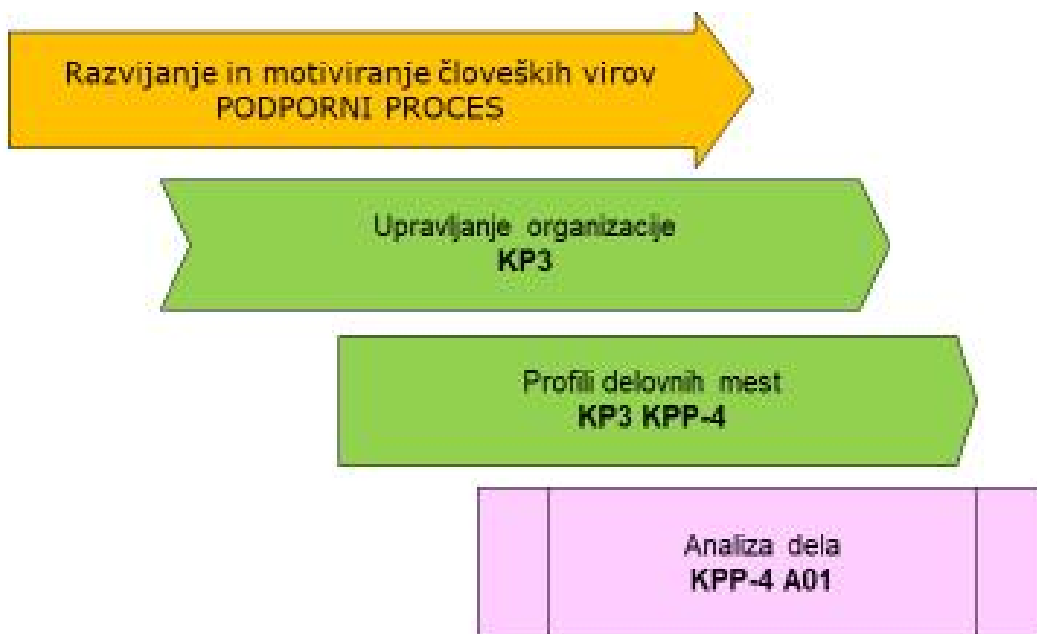
2.3.3.2 Skrbništvo nad aktom o sistemizaciji delovnih mest

Naloga skrbništva je, da se zaradi sprememb v organizaciji odpirajo nova ter zapirajo neaktualna delovna področja.

2.3.4 KP3 – KPP3: Profili delovnih mest

Da bi kriterije za izbor kandidata za določeno delovno mesto kar najbolj oblikovali, moramo dobro poznati zahteve dela. Sistemizacija dela je pri zaposlovanju kadrov podlaga za ugotavljanje zahtev po poklicnih znanjih in izkušnjah, psihičnih in osebnostnih lastnostih kandidatov ter njihove dinamike osebnosti. (Raspor, 2019)

Elemente, ki se nanašajo na podproces Profili delovnih mest, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 23: Aktivnosti v podprocesu Profili delovnih mest).



Slika 23: Aktivnosti v podprocesu Profili delovnih mest

2.3.4.1 Analiza dela

Analiza dela ima namen prepoznati zahteve dela z vidika potrebnih znanj, spretnosti in navad. Prepoznati moramo dejanske zahteve dela in jih primerjati z dejanskim znanjem in usposobljenostjo izvajalca. Sistemizacija dela pogojuje potrebe po izobraževanju tistih sodelavcev, ki nimajo zahtevane strokovne izobrazbe za delovno mesto oz. nimajo zahtevanih funkcionalnih znanj. (Raspor, 2019)

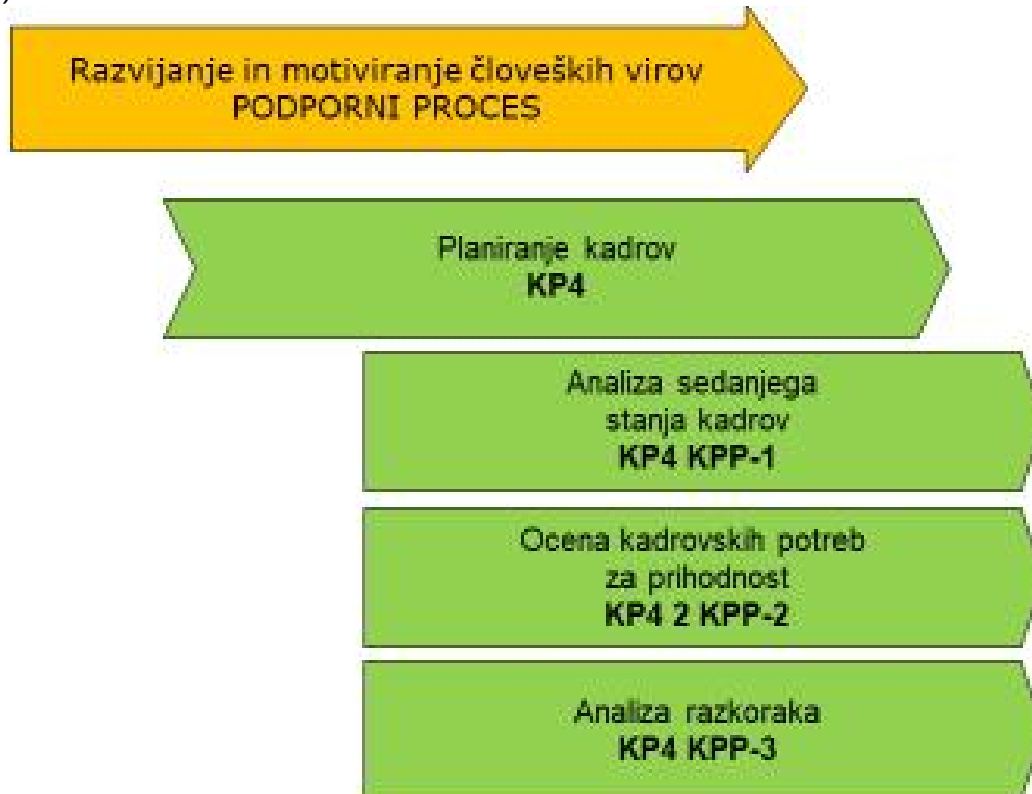
2.4 KP4: Planiranje kadrov

Planiranje kadrov lahko opredelimo kot sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih. Ob tem se upošteva spreminjajoče se pogoje poslovanja organizacije in individualne potrebe posameznikov. Cilj planiranja kadrov je uspešnost organizacije, uvrščamo pa ga pod enega sestavnih delov planiranja v organizaciji. Plan kadrov mora biti usklajen z materialnimi možnostmi, dosežki tehničnega napredka in interesi razvoja organizacije. (M. Novak, 2007)

Proces Planiranja kadrov je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v shematski shemi na spodnji sliki (Slika 24: Podproces Planiranje kadrov).

Elemente, ki se nanašajo na podproces Sistemizacija delovnih mest, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 22: Aktivnosti v podprocesu Sistemizacija delovnih mest).

Elemente, ki se nanašajo na podproces Sistemizacija delovnih mest, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 22: Aktivnosti v podprocesu Sistemizacija delovnih mest).

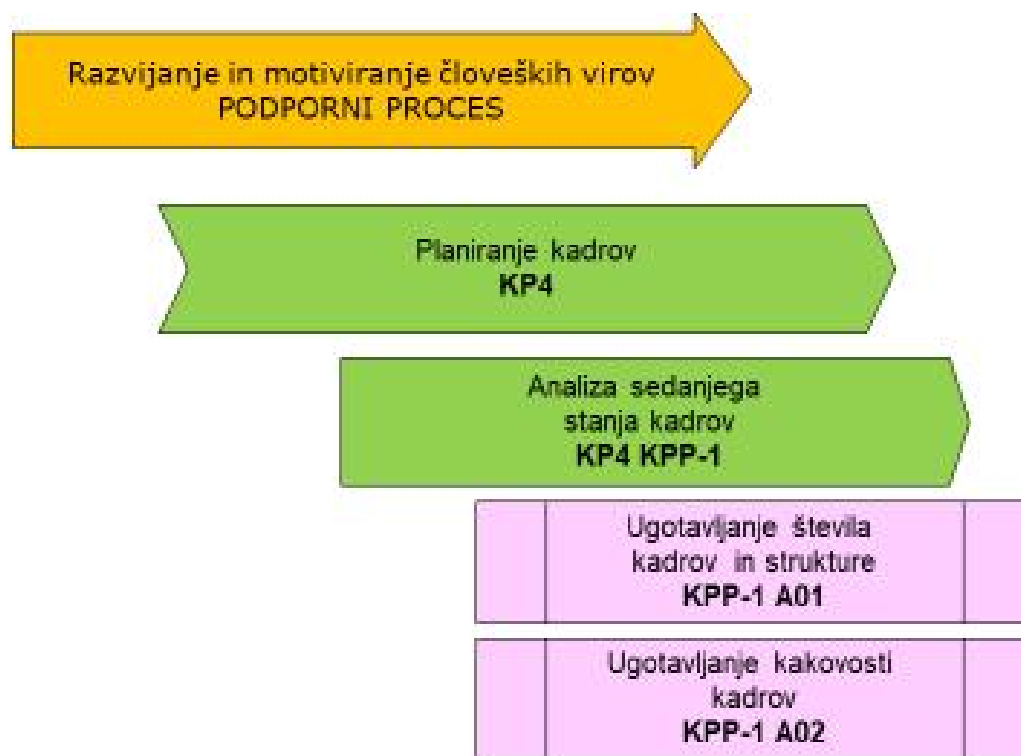


Slika 24: Podproces Planiranje kadrov

Podprocese procesa Planiranje kadrov pa lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot je opisana v nadaljevanju.

2.4.1 KP4 – KPP1: Analiza sedanjega stanja kadrov

Elemente, ki se nanašajo na podproces analize sedanjega stanja kadrov lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 25: Aktivnosti v podprocesu Analiza sedanjega stanja kadrov).



Slika 25: Aktivnosti v podprocesu Analiza sedanjega stanja kadrov

2.4.1.1 Ugotavljanje števila kadrov in strukture

V zvezi s to aktivnostjo ugotavljamo naslednje karakteristike kadrov v organizaciji: formalno izobrazbo, dejansko usposobljenost, navade, produktivnost, starost, spol itd.

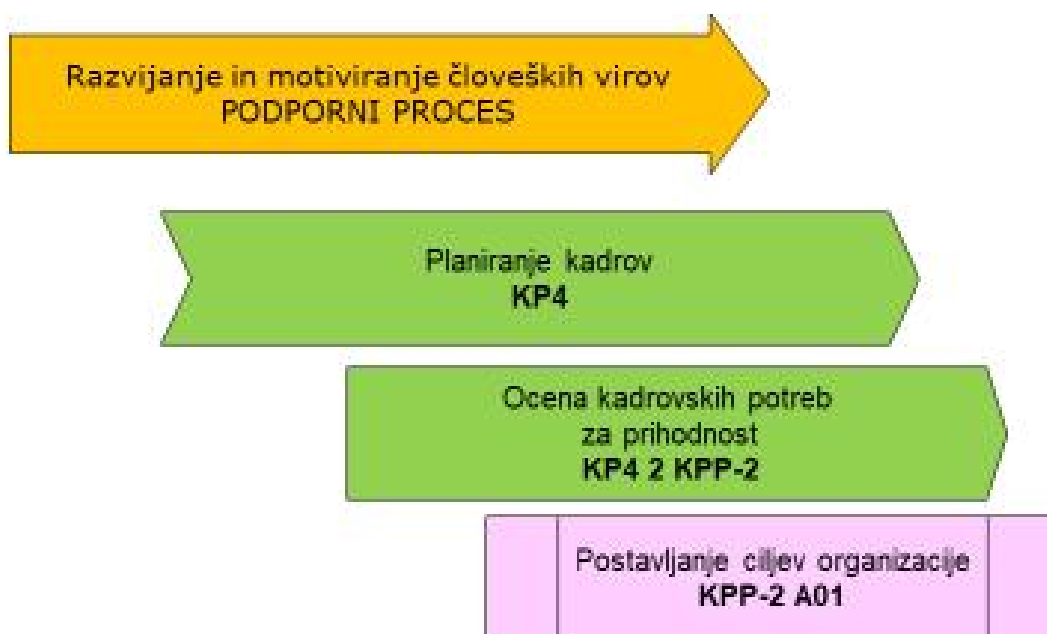
2.4.1.2 Ugotavljanje kakovosti kadrov

Bistvena karakteristika analize je ugotavljanje dejanske usposobljenosti, znanja, spretnosti in navad, kar imenujemo kakovost kadrov, saj ugotovimo, kaj lahko dosežemo z razpoložljivimi kadri. Pri tem ne gre samo za ugotavljanje količine produktov oziroma storitev, ki jih obstoječi kadri lahko proizvedejo, pač pa predvsem za njihovo kakovost. (Trivić, 2010)

2.4.2 KP4 – KPP2: Ocena kadrovskih potreb za prihodnost

Ta faza planiranja kadrov je zahtevna, saj na prihodnost pogosto vplivajo dejavniki, na katere nihče nima vpliva – niti posameznik niti organizacija. Prav tako je zahtevna tudi zato, ker napačna ocena lahko privede do hudih posledic. (Trivić, 2010)

Elemente, ki se nanašajo na podproces ocena kadrovskih potreb prihodnosti lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 26: Aktivnosti v podprocesu Ocena kadrovskih potreb prihodnosti).



Slika 26: Aktivnosti v podprocesu Ocena kadrovskih potreb prihodnosti

2.4.2.1 Postavljanje ciljev organizacije

Na osnovi poznavanja sedanjega stanja in opredelitve potreb za prihodnost moramo najti instrumente za zadovoljitev potreb. Opredelitev potreb za prihodnost v bistvu pomeni opredelitev ciljev izvajanja kadrovskih dejavnosti. Da bi te cilje dosegli, moramo izdelati program dejavnosti.

Cilji planiranja kadrov v organizaciji zajemajo:

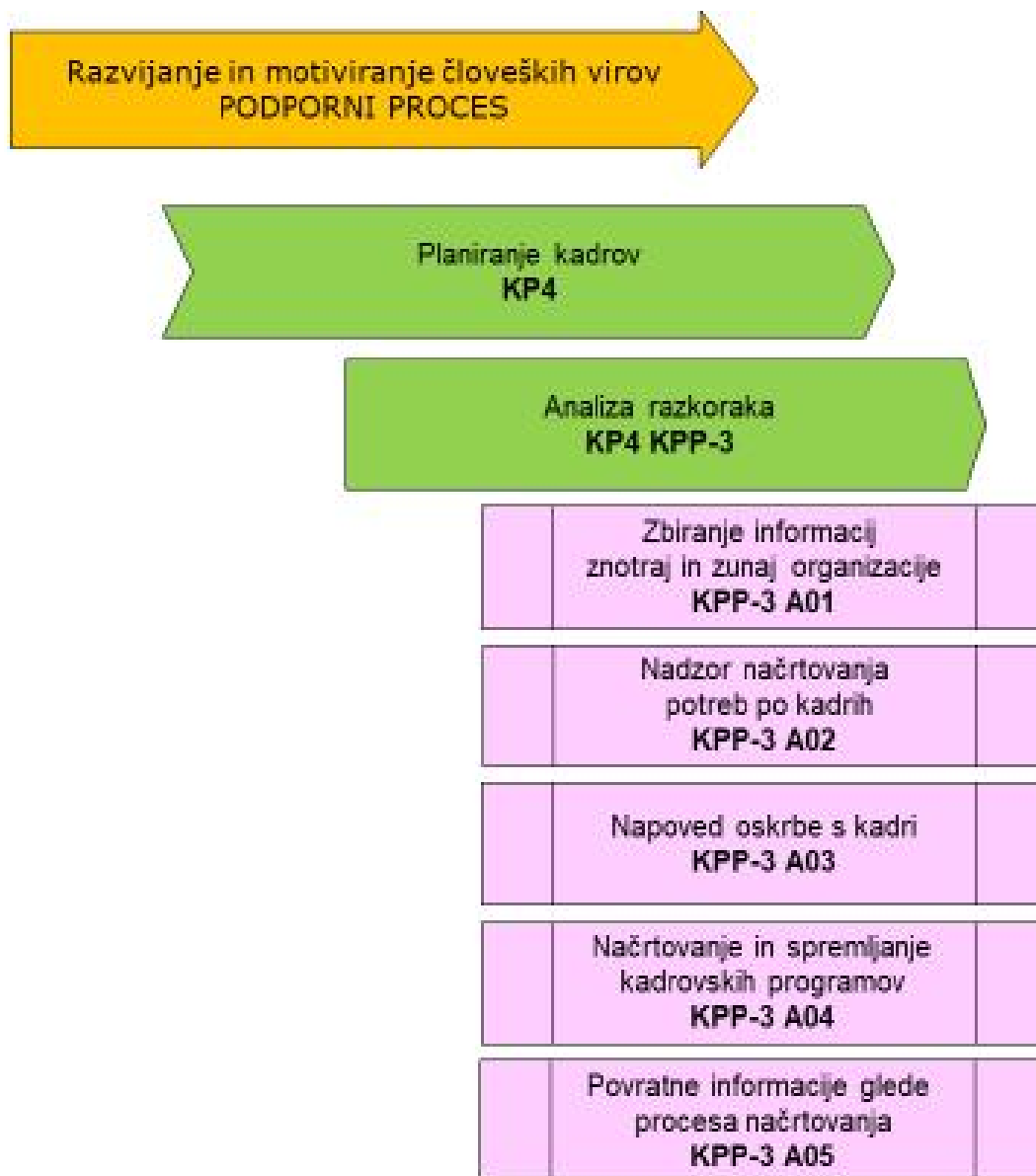
- pridobitev in ohranitev potrebnega števila in profila kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
- predvidevanje problemov v zvezi s številom kadrov (viški, pomanjkanja);
- razvijanje, izobraževanje in drugačno prilagajanje kadrov potrebam organizacije.

Poleg tega pa je potrebno omejevati odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo (Ferjan, Florjančič, & Bernik, 1999, str. 14-16).

2.4.3 KP4 – KPP3: Analiza razkoraka med potrebami in trenutnim stanjem ter akcijski načrt (izdelava plana kadrov)

Za uspešno načrtovanje kadrov je potrebno zbiranje informacij zunaj in znotraj organizacije. Potrebno je nadzirati napredovanje in načrtovanje potreb po kadrih, napovedovati oskrbe s kadri, načrtovati in spremljati potrebne programe ter pridobivati povratne informacije o procesu načrtovanja. (Trivić, 2010)

Elemente, ki se nanašajo na ta podproces, lahko tako strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki (Slika 27: Aktivnosti v podprocesu Analiza razkoraka).



Slika 27: Aktivnosti v podprocesu Analiza razkoraka

2.4.3.1 Zbiranje informacij znotraj in zunaj organizacije

Potrebno je vzpostaviti sistem zbiranja informacij o notranjem in zunanjem trgu dela. Informacije o notranjem trgu pridobimo neposredno z izraženimi željami zaposlenih in vodij. Zaposleni si želijo napredovanja ali premestitve na drugo delo. Vodje vidijo nezadostno kompetentnost zaposlenih. Lahko ugotavljajo, da imajo premalo ali pa celo preveč sodelavcev. Stalno je potrebno tudi spremljati, kaj se dogaja na zunanjem trgu. Kako nagrajuje sodelavce konkurenca? Kateri profili so deficitarni in katerih je na trgu preveč?

2.4.3.2 Nadzor načrtovanja potreb po kadrih

Skladno z letnimi plani morajo vodje napovedovati svoje potrebe. Ti plani so dinamični, saj se potrebe stalno spreminjajo. Še toliko bolj so dinamične v času krize, ko prihaja do odpovedi naročil, ali velike konjunkturo, ko se naročila povečajo.

2.4.3.3 Napoved oskrbe s kadri

Kadrovska služba napove, kako bo potekala oskrba s kadri. Poleg načinov in kje bodo iskali kadre, napove tudi, v kakšne oblike delovnega razmerja jih bodo vključili, kdaj se bodo določeni kadri vrnili na delo po daljši odsotnosti (bolniška, porodniška odsotnost) in kdaj bodo štipendisti zaključili šolanje. Poleg tega bodo dali povratno informacijo, kdaj bodo začeli z aktivnostmi rekrutacije. Ta se lahko dogaja na lokalnem ali globalnem trgu.

2.4.3.4 Načrtovanje in spremljanje kadrovskih programov

Kadrovski programi notranjega in zunanjega usposabljanja in rekrutiranja se spreminjajo glede na potrebe organizacije in zmožnosti trga. Odgovorna oseba mora stalno spremljati in se odzivati na spremembe na notranjem in zunanjem trgu v skladu z zahtevami procesov.

2.4.3.5 Povratne informacije glede procesa načrtovanja

Skladno z aktivnostmi odgovorna oseba poroča vodstvu in ključnim deležnikom, kako potekajo aktivnosti.

2.5 KP 5: Razvoj kadrov

Razvoj kadrov ali človeških virov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

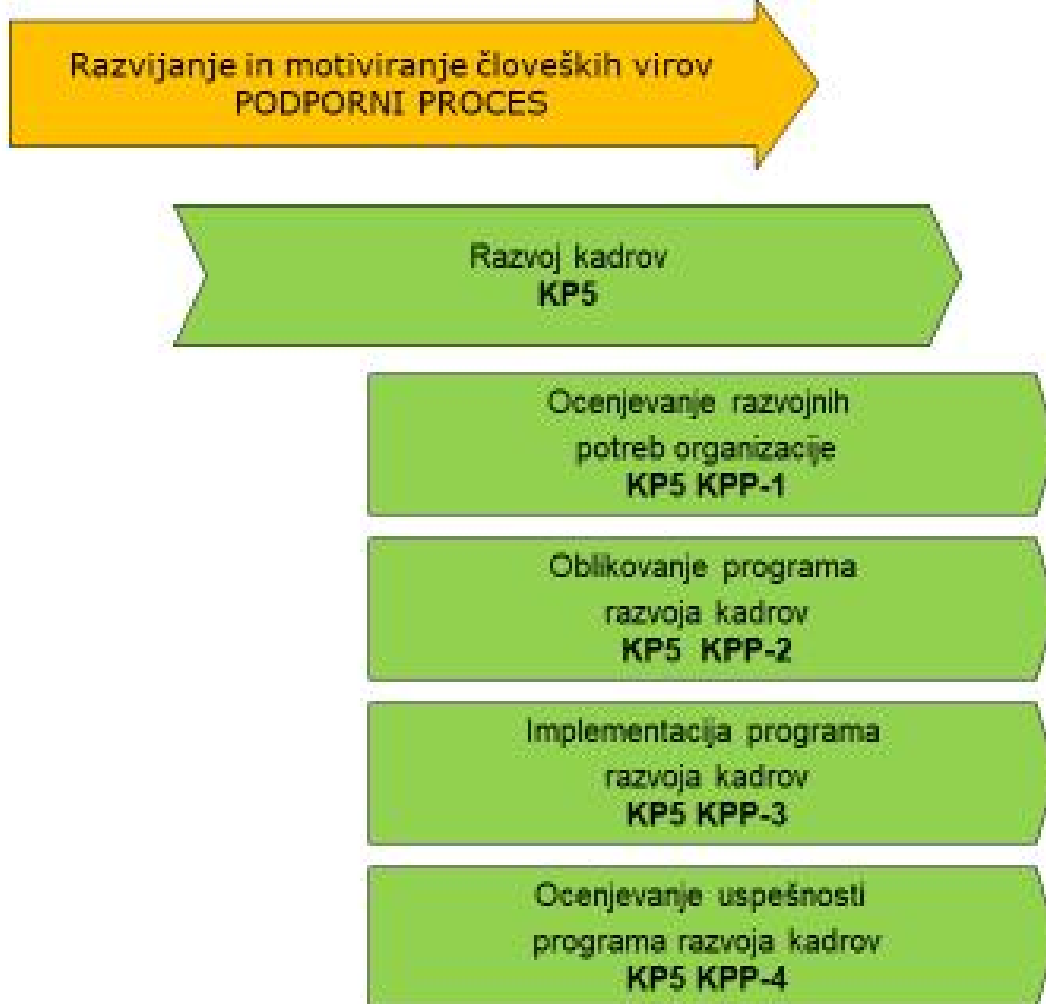
Ne vključuje zgolj izobraževanja in usposabljanja, saj bi s tem razvili zgolj sposobnosti in znanja, ampak vključuje tudi postopke in ukrepe, ki razvijajo interes, motive in potrebe zaposlenih po izobraževanju.

Pod pojmom strateški razvoj človeških virov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanj, veščin, vrednot) in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije.

Predstavlja pomemben del celotnega upravljanja s človeškimi viri. Temeljna naloga je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede

na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Možina, 2002).

Proces razvoja kadrov je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v naslednji shemi, predstavljeni na spodnji sliki (Slika 28: Podproces Razvoj kadrov).

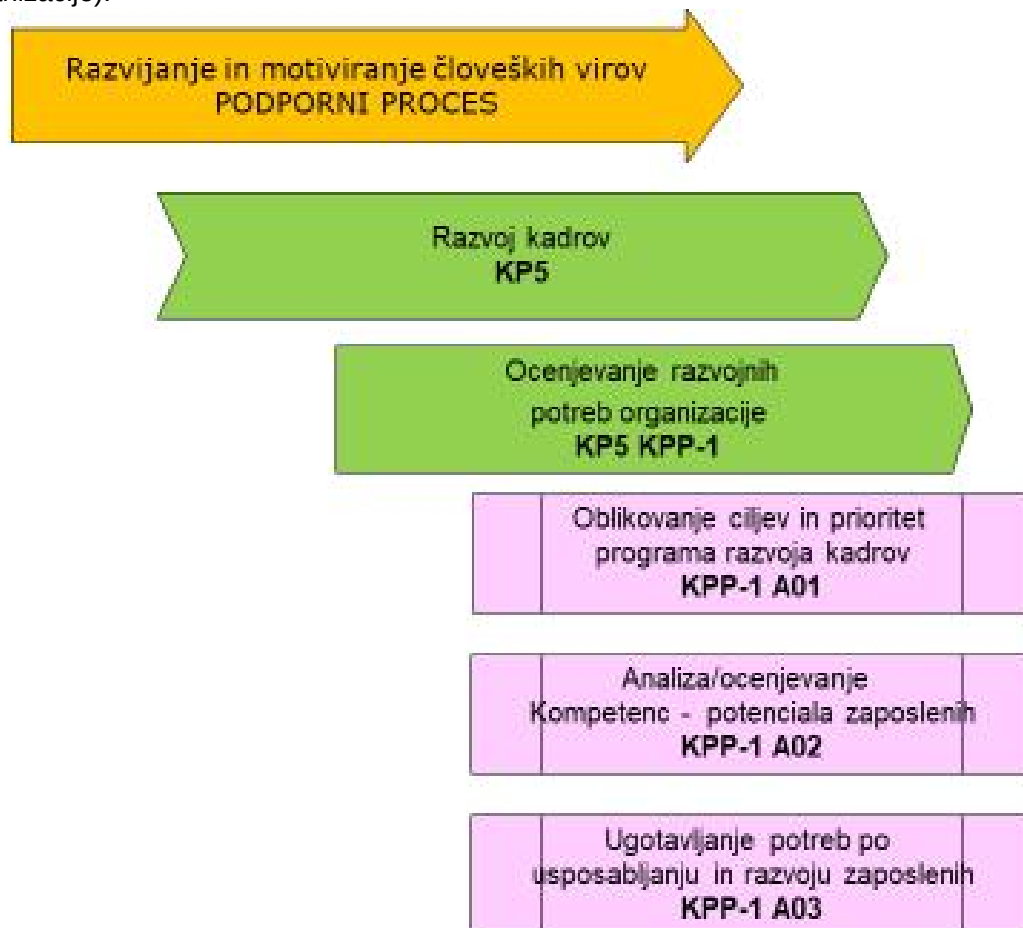


Slika 28: Podproces Razvoj kadrov

Podproces Razvoj kadrov pa lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot si sledijo v nadaljevanju.

2.5.1 KP5 – KPP1: Ocenjevanje razvojnih potreb organizacije in zaposlenih

Elemente, ki se nanašajo na ta podproces, lahko tako strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki (Slika 29: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje razvojnih potreb organizacije).



Slika 29: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje razvojnih potreb organizacije

2.5.1.1 Oblikovanje ciljev in prioritet programa razvoja kadrov

Najprej se zastavi cilje in oblikuje načrt razvoja kadrov, nato se pridobijo sredstva in določijo udeleženci programa razvoja kadrov (vodje, zaposleni, drugi deležniki itd.). Za tem se izberejo metode in tehnike ter se oblikuje časovni načrt, po katerem bo potekalo ocenjevanje kompetenc in potenciala različnih skupin udeležencev.

2.5.1.2 Analiza/ocenjevanje kompetenc in potenciala zaposlenih

Oblikovanju načrta razvoja kadrov sledi izbor ciljne skupine (različna psihološka testiranja, metoda 360 stopinj, intervjuji primerov vedenja, metoda profiliranja (Dnla, Disc, PXT ipd.), analiza kariernih sider itd.). Poleg tega se v organizacijah v zvezi s tem pogosto izvajajo tudi

letni razvojni pogovori, v okviru katerih se analizira dejanske kompetence in razvojne potrebe udeležencev programa razvoja kadrov.

2.5.1.3 Ugotavljanje potreb po usposabljanju in razvoju zaposlenih

Potrebe se ugotavljajo na osnovi analize razkoraka oz. t. i. gap analize (razlika med točko 1 in 2), hkrati pa gre tu tudi za pripravo individualnih razvojnih (t. i. kariernih in izobraževalnih) načrtov.

2.5.2 KP5 – KPP2: Oblikovanje programa razvoja kadrov

Načrtovanje posameznikovega razvoja mora temeljiti na potrebah organizacije ob upoštevanju želja in interesov zaposlenega. Načrt mora vključevati tudi zmožnosti in sposobnosti zaposlenega. Razvoj zaposlenega je namreč vsota posameznikovega strokovnega, delovnega in osebnega razvoja. (Možina, 2002, str. 62)

Elemente, ki se nanašajo na ta podproces, lahko tako strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki (Slika 30: Aktivnosti v podprocesu Oblikovanje programa razvoja kadrov).



Slika 30: Aktivnosti v podprocesu Oblikovanje programa razvoja kadrov

2.5.2.1 Določitev ciljev programa razvoja kadrov

Prva aktivnost tega podprocesa je določanje ciljev programa razvoja kadrov, ki je primarno povezan s poslovno in kadrovsko strategijo organizacije.

Pri tem sta ključna faktorja (po katerih se na koncu presoja tudi uspešnost (ciljev) programa razvoja kadrov) uspešnosti posameznika pri delu njegova usposobljenost in ustreznost za delo, ki ga opravlja. Čim manjši je odklon med njima, večja je verjetnost, da bo delavec pri delu uspešen. Ključne informacije o napredku oziroma razvoju zaposlenih dajeta spremljanje in ocenjevanje uspešnosti pri delu. (Možina, 2002, str. 62)

2.5.2.2 Priprava in razvoj učnih načrtov

Pri pripravi učnih načrtov je pomembno, da se osredotočimo na zmožnosti kadra. S pojmom razvojne možnosti posameznika govorimo predvsem o njegovih mobilnih zmožnostih ter strokovnih in vodstvenih sposobnostih.

Na področju uspešnosti in možnosti razvoja kadrov se za ugotavljanje stanja poslužujemo predvsem dveh merljivih dejavnikov za uspešnost in možni razvoj kadrov.

Pri uspešnosti kadrov gre za delovne rezultate, kakovost znanja, inovativne predloge, delovno prožnost in motiviranost za delo.

Pri možnem razvoju kadrov pa gre predvsem za željo po oblikovanju lastnega razvoja, vzdrževanju ravnovesja med osebno in organizacijsko rastjo, predvidevanje sprememb in prilagajanje spremembam, prožnost v mišljenju in odločanju, sposobnost opredeljevanja in doseganja ciljev razvoja (Merkač Skok, 2005, str. 101).

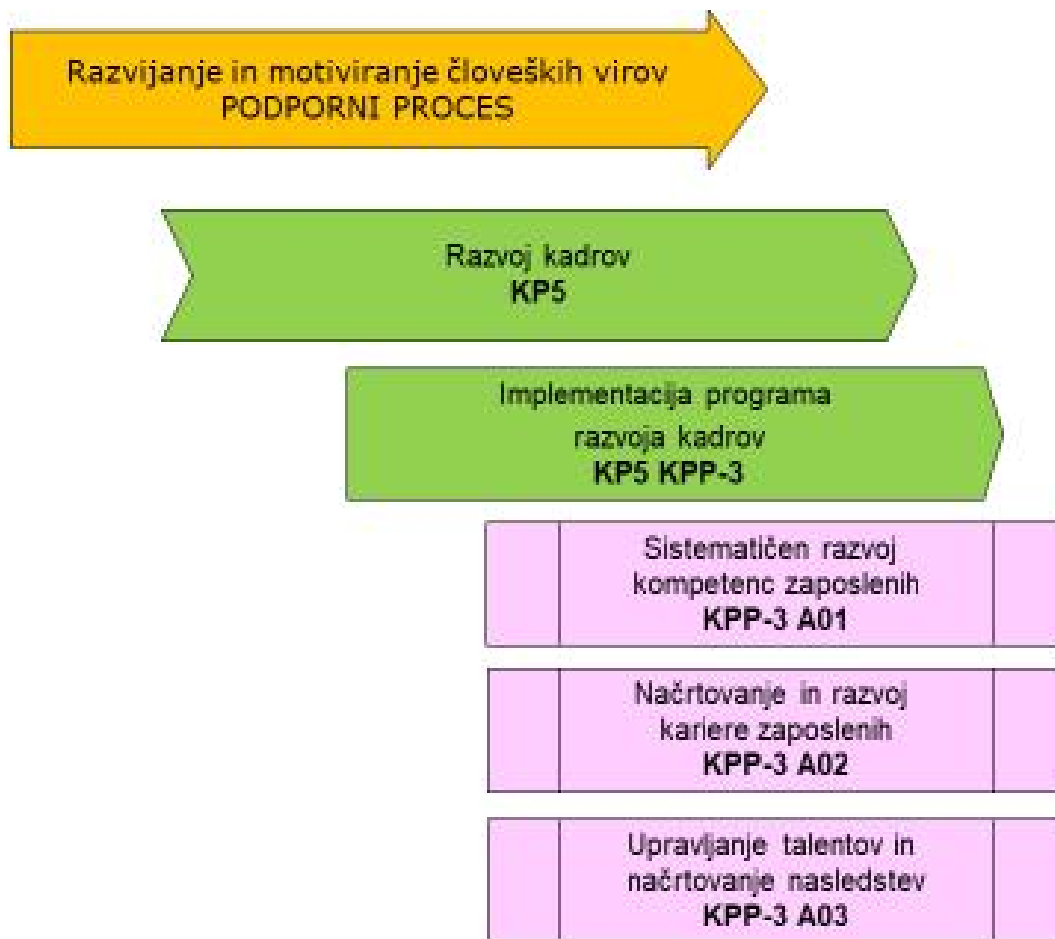
V zvezi s tem sledijo naslednje aktivnosti:

Priprava in razvoj učnih materialov → izbira izvajalcev razvoja kadrov → Izbira metod in tehnik razvoja kadrov → planiranje izvedbe programa razvoja kadrov.

Sistem razvoja kadrov mora biti zasnovan predvsem na osebni iniciativi kadrov za načrtovanje lastnega poklicnega razvoja. Proces razvoja kadrov mora vključevati nenehno skrb za razvoj, usposabljanje ter napredovanje zaposlenih. (Merkač Skok, 2005, str. 143)

2.5.3 KP5 – KPP3: Implementacija programa razvoja kadrov

Elemente, ki se nanašajo na ta podproces, lahko strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na sliki (Slika 31: Aktivnosti v podprocesu Implementacija programa razvoja kadrov).



Slika 31: Aktivnosti v podprocesu Implementacija programa razvoja kadrov

2.5.3.1 Sistematičen razvoj kompetenc zaposlenih

Ciljne kompetence zaposlenih se lahko razvijajo skozi različne oblike razvojnih aktivnosti. Pri tem sta pomembni sistematika (da razvojne potrebe zaposlenih razvijamo celovito in prilagojeno ciljnim skupinam v organizaciji) in dodana vrednost teh aktivnosti (da se osredotočamo na zmanjševanje razkoraka med ciljnimi in dejanskimi kompetencami). Oblike razvoja ciljnih kompetenc so najmanj naslednje:

- **Izobraževanje:** Pomen izobraževalnih programov je predvsem v pridobivanju potrebnih veščin za učinkovito opravljanje posameznega dela.
- **Ocenjevanje:** Pristop zajema zbiranje informacij in tudi posredovanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, stilu komuniciranja, sposobnostih in veščinah. Z ocenjevanjem se določajo prednosti in slabosti vseh zaposlenih po različnih metodah in preko različnih virov.
- **Delovne izkušnje:** Vsi zaposleni se v podjetju razvijajo s pomočjo delovnih izkušenj, ki so rezultat vsakodnevnih medsebojnih odnosov, aktivnosti in raznovrstnih situacij v delovnem procesu. Načini za koriščenje delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih so kroženje zaposlenih, njihovo premeščanje, napredovanje in širitev dela.

- Medsebojni odnosi: K razvoju sposobnosti in pridobivanju novih znanj lahko pripomorejo tudi povezovanja s sodelavci, ki imajo bogatejše izkušnje. V to obliko povezovanja sodita mentoriranje in treniranje. (Novak, 2008, str. 149)

Programi so lahko vodeni s strani zunanjih svetovalcev oz. strokovnjakov in vsebinsko prilagojeni udeležencem. (Novak, 2008, str. 149)

Programi so lahko organizirani v sami organizaciji ali izven nje kot krajši seminarji, delavnice ali v obliki tečajev. (V. Novak, 2008, str. 149)

2.5.3.1.1. Usposabljanje in izobraževanje

Izobraževanje lahko opišemo kot dolgotrajen in načrten proces, pri katerem se razvijajo posameznikovo znanje, sposobnosti in navade. Na drugi strani pa usposabljanje lahko predstavimo kot proces, ki razvija tiste človekove sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. (Vogrič, 2017)

K temeljnim načelom, ki so pomembna v procesu izobraževanja v organizaciji, štejemo motivacijo, individualne razlike, omejitve in tokove učenja, znanje in rezultate učenja, vzdrževanje pridobljenega znanja, prenos znanja oziroma učenja ter spomin (memoriranje).

Priprava izobraževanja kadrov za razvojno-raziskovalne naloge spada pod okrilje kadrovske službe v podjetju. Pestrost, raznolikost, zahtevnost in ažurno osvajanje razvojnih znanj kakor tudi zahtevnost izobraževalnih metod in oblik narekujejo potrebo po jasni opredelitvi organizacije stalnega izobraževanja. (Raspor, 2019)

Izobraževanje sodelavcev je nujno tako zaradi izpopolnjevanja in razvoja proizvodov oz. storitev kot tudi zaradi sposobnosti uporabe vedno bolj izpopolnjenih strojev in naprav. Planiranje izobraževanja in usposabljanja zajema planiranje oz. oceno potreb po izobraževanju in usposabljanju, definiranje ciljev izobraževanja in usposabljanja ter planiranje poteka izobraževanja. (Raspor, 2019)

2.5.3.1.2. Načini usposabljanja in izobraževanja

Interni prenosi znanja:

- Mentoriranje
- Usposabljanje na delovnem mestu
- Tutorstvo

Eksterna usposabljanja:

- Zunanji predavatelji
- Delavnice in usposabljanja, prilagojena potrebam podjetja
- Coaching (individualno delo ali skupinski)
- Redni letni programi izobraževanja
- Treningi
- Delavnice s projektnimi skupinami
- E-učenje

2.5.3.2 Načrtovanje in razvoj kariere zaposlenih

Načrtovanje delovne kariere je organizirana, načrtna presoja zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. (Merkač Skok, 2005, str. 150) Pojem razvijanja delovne kariere se nanaša na praktično uresničevanje kariernih načrtov. Pri razvoju kariere so posebej pomembna tudi osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Pri teh prizadevanjih ima pomembno vlogo tudi kadrovski oddelék v organizaciji, ki jih podpre. (Volk Rožič, 2010)

Planiranje kariere je odvisno od dveh dejavnikov:

1. od osebnih ambicij in
2. od potreb v organizaciji. (Merkač Skok, 2005, str. 144)

Osebni razvoj posameznika mora biti usklajen z dolgoročnim planom kariere posameznika. Posameznik mora opredeliti, kaj želi od kariere, kaj dela dobro in pri katerem delu uživa, kje se vidi v bodočnosti in kateri koraki so še potrebni, da bi dosegel zadani cilj v prihodnosti. Treba pa je upoštevati še položaj organizacije, vpliv tržnih sprememb, morebitne reorganizacijske ali tehnične spremembe ipd. Če se je posameznik pripravljen prilagajati in odzivati na organizacijske potrebe, bo verjetno lahko računal na nadaljnji karierni razvoj. (Merkač Skok, 2005, str. 144)

Načrtovanje kariere se odvija na treh nivojih:

1. na nivoju zaposlenih kot posameznikov,
2. na nivoju menedžerjev kot kritičnemu členu in
3. na nivoju, ki zajema organizacijo, ki posreduje raznovrstne informacije. (Volk Rožič, 2010)

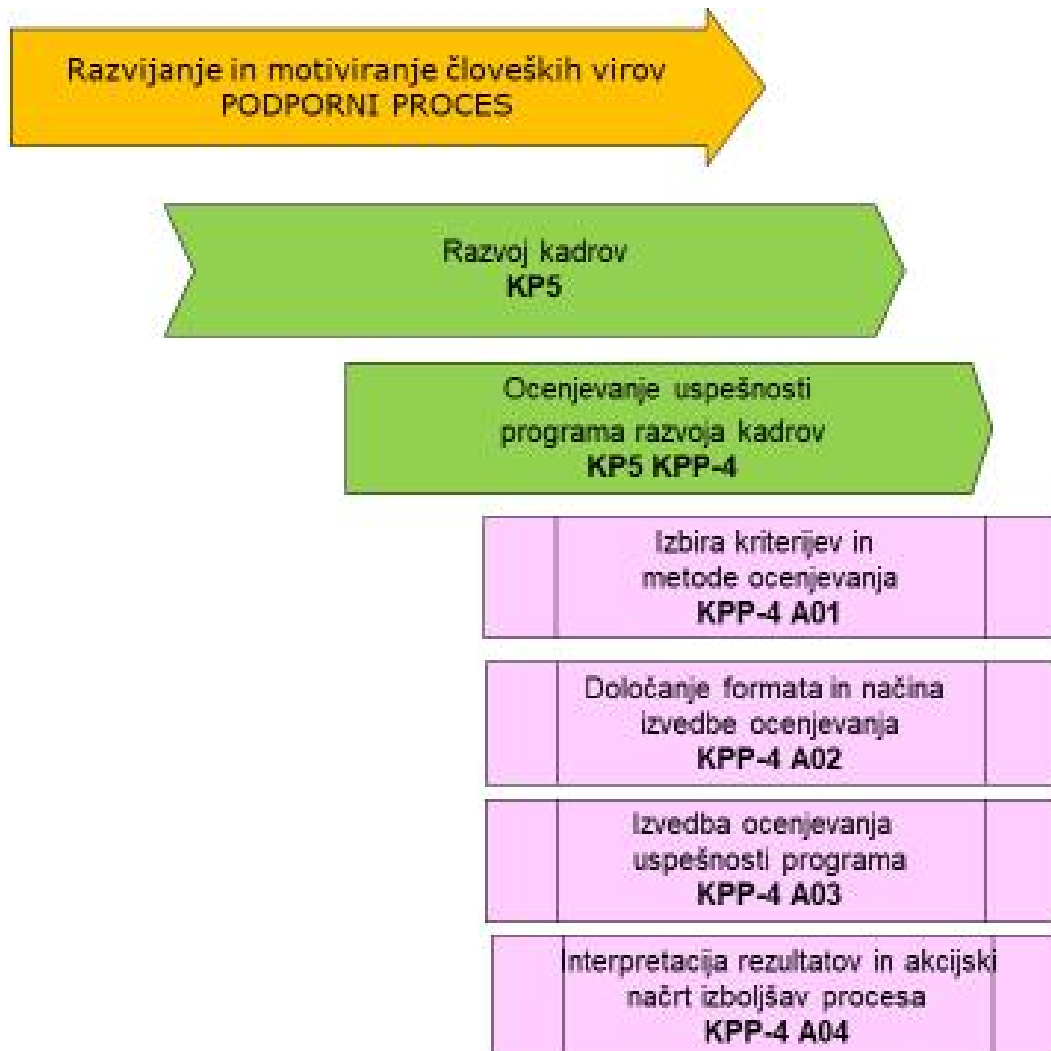
2.5.3.3 Upravljanje talentov in načrtovanje nasledstev

Načrtovanje nasledstev je proces, s katerim opredelimo, kdo so ključni kadri organizacije, katera delovna mesta zasedajo in kakšna znanja imajo. Z načrtovanjem nasledstva razvijamo proces razvoja kadrov in zagotavljamo, da so talentirani kadri pripravljeni za napredovanje in zasedbo ključnih delovnih mest. Načrtovanje nasledstva oziroma posameznikov, ki jih predvidimo kot bodoče člane vodstva, mora biti strateški proces, v katerem ustvarimo mrežo talentov, ki bodo v prihodnosti pripravljeni prevzeti vodstvene položaje. V procesu ocenimo, katere sposobnosti so potrebne na vseh vodstvenih položajih, pripravimo načrt razvoja talentiranih zaposlenih ter jih pripravimo za prihodnje vloge. (Lewis & Heckman, 2006)

Upravljanje talentov in načrtovanje nasledstev se izvaja s pomočjo ocenjevanja. Potrebno je vzpostaviti strategijo upravljanja projektov in narediti pregled razvojnih potreb menedžerjev in drugih skupin zaposlenih, hkrati pa tudi določiti rezervni talent. Za tem je potrebno identificirati visoke potenciale zaposlenih in oblikovati poslovni načrt ter določiti dolgoročne in kratkoročne zahteve menedžmenta. V celoten proces je potrebno vključiti tudi izvršilni odbor. Ob vsem tem se oceni tudi napredek in dosežene rezultate ter se načrtuje prihodnost. (Lewis & Heckman, 2006)

2.5.4 KP5 – KPP4: Ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov

Elemente, ki se nanašajo na ta podproces, lahko strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki (Slika 32: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov).



Slika 32: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov

2.5.4.1 Izbira kriterijev in metode za ocenjevanje programa razvoja kadrov

V tem koraku se oblikuje kriterije in metode za ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov.

2.5.4.2 Določanje načina/formata izvedbe ocenjevanja uspešnosti programa razvoja kadrov

V tem koraku se oblikuje način ocenjevanja in preveri uspešnost akcijskega načrta razvoja kadrov.

2.5.4.3 Izvedba ocenjevanja uspešnosti programa razvoja kadrov

Sledi izvajanje programa za ocenjevanje uspešnosti programa razvoja kadrov, naredi pa se tudi pregled osvojenega znanja in veščin.

2.5.4.4 Interpretacija rezultatov ocenjevanja uspešnosti programa in akcijski načrt izboljšav procesa

V tem koraku se poroča o dosežkih in morebitnih težavah. Izpostavijo se predlogi za izboljšave, nato se oblikuje nov akcijski načrt, s katerim bo prišlo do nadaljnjih izboljšav.

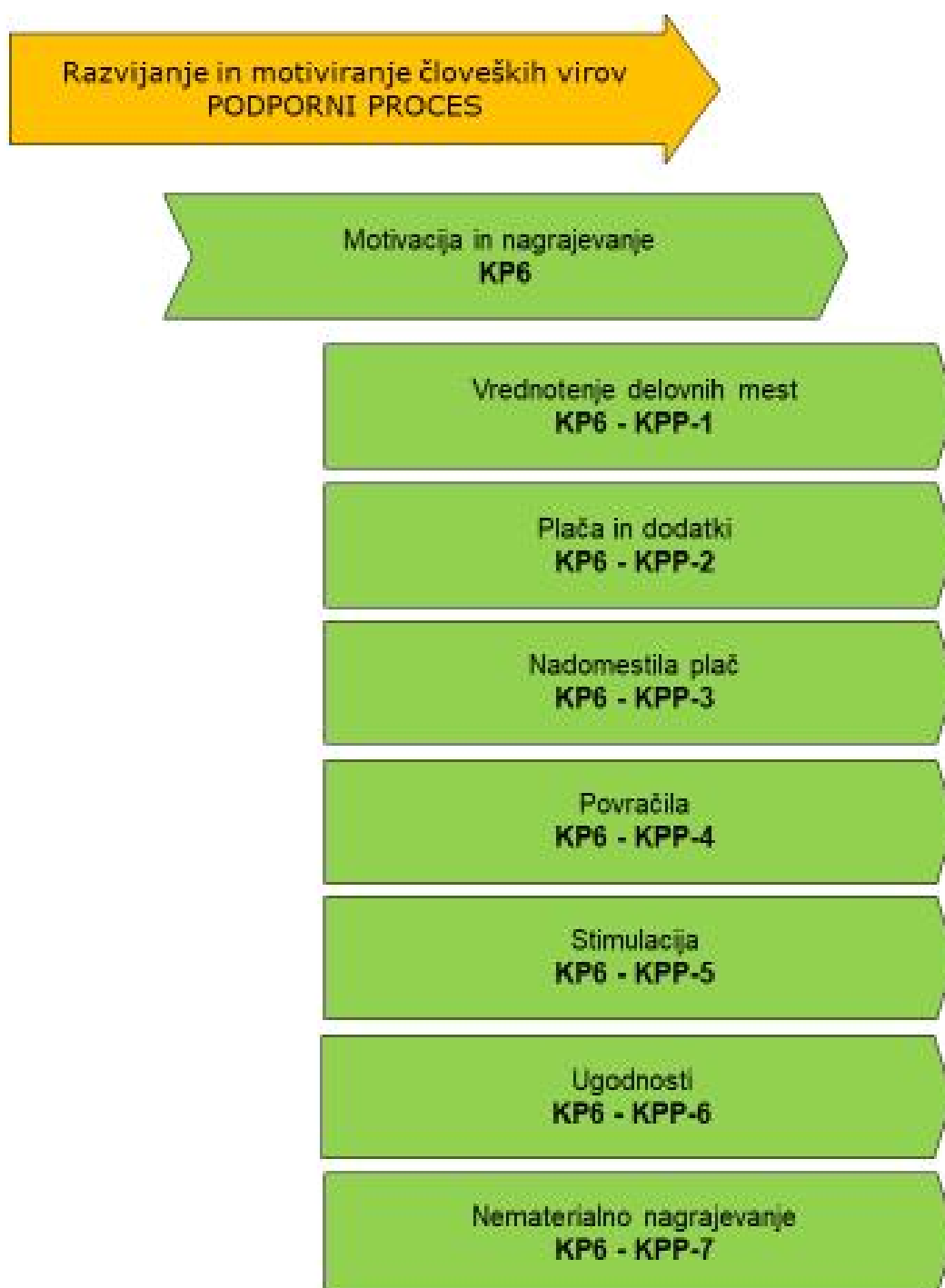
2.6 KP 6: Motivacija in nagrajevanje

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. Ta je namreč ozko povezana z delovno uspešnostjo. To lahko naredimo na več načinov.

Obstaja več razlogov, zakaj ljudje delajo: delo pomeni vir dohodka, omogoča aktivnost in stimulacijo ter možnost oblikovanja socialnih kontaktov. Omogoča tudi strukturiranje časa, je vir samoaktualizacije in izpopolnjevanja. Skoraj vsi ljudje se odločajo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih prinaša, vendar ljudje potrebujejo različne načine motivacije za delo.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, ustrezno oblikovanje organizacijske klime in kulture pa krepi pripadnost delovni organizaciji. Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji. Cilj nagrajevanja je vzpodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju dela, produktivnosti in angažiranosti, posledično pa uspešnosti posameznika in celotne organizacije.

Proces motivacije in nagrajevanja je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v sledeči shematski sliki (Slika 33: Podproces Motivacija in nagrajevanje).



Slika 33: Podproces Motivacija in nagrajevanje

Podprocese motivacije in nagrajevanja lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot je predstavljena v nadaljevanju.

2.6.1 KP6 – KPP1: Vrednotenje delovnih mest

Namen vrednotenja delovnih mest je pridobitev t. i. objektivne »vrednosti« posameznega delovnega mesta glede na ostala delovna mesta oz. vzpostavitev notranje pravičnosti (ustrezna razmerja med plačami v organizaciji).

Osnovna sestavina za določanje osnovne plače je zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost del pa pogojuje zahtevano usposobljenost delavca. Z ugotavljanjem zahtevnosti del se ugotavljajo razlike med bolj ali manj zahtevnimi deli. Osnovno načelo vrednotenja zahtevnosti del oz. delovnih mest je, da je poudarek na delu in ne na izvajalcu del. Za izdelavo ocene delovnih mest oz. vrednotenje delovnih mest so potrebni najmanj naslednji trije dokumenti:

- a) plačni sistem v podjetju kot osnovni strokovni pa tudi strateški dokument, kako bo vodstvo usmerjalo del motiviranja zaposlenih s plačo, ki je v pripravi, in mora biti usklajen s kolektivno pogodbo;
- b) kolektivna pogodba podjetja (panoge, gospodarstva ...);
- c) akt o sistemizaciji delovnih mest podjetja z opisi DM, katerih sestavni del je tudi vrednotenje DM.

Za vrednotenje zahtevnosti dela obstaja **veliko metodologij**. Pri vsaki metodologiji so opredeljeni kriteriji, ki se upoštevajo pri vrednotenju. Različne metodologije upoštevajo različno število kriterijev. Vse izhajajo iz osnovne predpostavke, da se loči vrednotenje delovnega mesta od delavca. Nekateri sistemi plač pri oblikovanju osnovne plače zaposlenega upoštevajo samo zahtevnost dela, druge pa zahtevnost dela korigirajo z dejanskim izpolnjevanjem teh zahtev s strani zaposlenih.

V grobem lahko **metode za ugotavljanje zahtevnosti del** (glede na členjenje zahtev) delimo v dve skupini, in sicer v

- **analitične metode in**
- **sumarne metode.**

Sumarne so tiste, kjer vse kriterije zahtevnosti presojamo skupaj, analitične pa tiste, kjer vsak kriterij zahtevnosti vrednotimo posebej. Obstaja tudi možnost kombinirane rabe teh dveh metod.

V zvezi s tem lahko omenjeni kadrovski podproces najprej delimo na naslednje ključne aktivnosti, prikazane na spodnji sliki (Slika 34: Aktivnosti v podprocesu Vrednotenje delovnih mest).



Slika 34: Aktivnosti v podprocesu Vrednotenje delovnih mest

2.6.1.1 Določanje plač za zaposlene (kolektivne pogodbe)

Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati (v skladu s svojim statutom/drugim ustreznim aktom) oziroma združenja sindikatov kot stranka na strani delavk in delavcev in delodajalke in delodajalci oziroma združenja delodajalcev kot stranka na strani delodajalcev. V primeru, da gre za zaposlene v državnih organih, javnih agencijah, zavodih in tako dalje, predstavlja delodajalca ministrstvo ali kakšen drug z zakonom pooblaščen organ. Pogodba vsebuje obligacijski (pravice in obveznosti strank) in normativni (določbe za urejanje pravic in obveznosti) del. Sklenjena je lahko za določen ali nedoločen čas in velja za vse delavce pri delodajalcu. Strukturirana je na tak način, da se delodajalci, ki jih zavezuje kolektivna pogodba, pri sklepanju le-te na ožji ravni dogovorijo o pravicah in delovnih pogojih, ki so za delavce ugodnejši. („Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoLP)“, 2008) Plače za zaposlene se določa na podlagi dveh komponent: osnovne plače in plače za uspešnost. Pri tem prva oblika še vedno prevladuje. Njena višina je določena na podlagi specifičnih korakov, ki so izvedeni v okviru načrtov določanja višin plač, in sicer je pri vzpostavljanju tržno konkurenčnega načrta določanja višin plač najprej potrebno upoštevati višine referenčnih plač. To so najbolj reprezentativni primeri višine plače za določeno delovno mesto, za katerega se plača določa. Poleg tega je hkrati potrebno določiti primerjalne faktorje in jim določiti »težo« v smislu, koliko šteje posamezen faktor pri evalvaciji delovnega mesta. Nato je smiselno analizirati sam opis

in posebnosti delovnega mesta, za tem pa jih torej ovrednotiti. To se naredi s pomočjo plačnih krivulj, ki prikazujejo razmerje med vrednostjo določenega delovnega mesta in povprečno plačo za to delovno mesto. Plačne krivulje so tako »notranje« kot »zunanje«. Notranje se nanašajo na določanje višin plač v organizaciji, zunanje pa na celoten trg. Sledi primerjava obeh krivulj, pri čemer je cilj harmonizacija višin plač v organizaciji z višinami plač na trgu. Rezultat izrisa plačnih krivulj je torej določitev plačilnih razredov. Plačilni razred je rezultat evalvacije posameznih delovnih mest, pri čemer delovna mesta s približno enako stopnjo zahtevnosti sodijo v isti plačilni razred. Proti koncu procesa je potrebno umestiti še preostala delovna mesta, ki do sedaj niso bila del plačne strukture. Po navadi se jih preprosto uvrsti v plačno krivuljo na podlagi njihovih značilnosti. Možno pa je tudi ponoviti proces evalvacije, tako kot za vsa ostala delovna mesta. (Dessler, 2017).

2.6.1.2 Določanje plač za vodstvo (individualne pogodbe)

Obstaja več kot zgolj eden od načinov določanja plač za vodstvo, kar opredeljuje tudi strukturo njihove pogodbe z delodajalcem. Pri tem obstaja nekaj splošnih komponent, ki sodijo v ta okvir: osnovna plača, kratkotrajne vzpodbude in bonusi, dolgotrajne vzpodbude in bonusi ... Vse našete predstavljajo posebne vzpodbude za vodstvo. Določanje plač se po navadi začne na stopnji poizvedovanja (s strani članov upravnega odbora) o višini plač za vodstvo v primerljivih podjetjih. Primerjalni kriteriji so: velikost podjetja, velikost prodaje in vrsta industrije. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998) Osnovna plača se določi tako, da »se za polovico osnovne plače uporabi povprečna plača v Republiki Sloveniji (PPS) in za drugo polovico osnovne plače povprečna plača na zaposlenega v gospodarski družbi (PPP)«. („Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev“, 1997) Upoštevajo se zadnji znani podatki o trimesečnih povprečnih teh zneskov. („Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev“, 1997) Kar sledi, je določanje vzpodbud, ki lahko temeljijo bodisi na določenemu deležu od celotnega dobička organizacije bodisi na določenih kriterijih ali višini doseganja specifičnih ciljev, ki so bili vzpostavljeni s strani upravnega odbora. Poleg kratkoročnih pa v določanje plač za vodstvo spadajo tudi dolgoročne vzpodbude, med katere spadajo tudi delniške opcije. Te so primarna oblika dolgoročnih vzpodbud. Čisto nazadnje pa je potrebno upoštevati še vzpodbude, ki so ovrednotene kot »statusni simboli«. V to skupino spadajo oblike vzpodbud, ki služijo izkazovanju pomembnega položaja vodstva, kar vzpodbudi njihovo motiviranost za izboljšanje delovanja v organizaciji. (Sherman idr., 1998)

2.6.1.3 Določanje prejemkov dijakov in študentov (napotnica, praksa)

Študentsko delo se je začelo z organiziranjem študentov za namene pridobivanja sredstev za izobraževanje. Ime začasna in občasna dela v Sloveniji sega v leto 1959, ko so se pojavile prve oblike tovrstnih del. V 60-ih letih je bila ustanovljena storitvena enota študentski servis, ki je bila kasneje reorganizirana v samostojno skupnost znotraj Univerze (v Ljubljani). Po letu 1990 pa je to področje ob začetku svojega delovanja prevzela Študentska organizacija Univerze v Ljubljani (Krajnc, 2007). Danes pogoj za opravljanje začasnega in občasnega dela s strani študentov predstavlja ustrezno izpolnjena študentska napotnica. Študentska napotnica (lahko je elektronska) je torej pravna podlaga, ki jo izda delodajalec ali organizacija, ki posreduje začasna ali občasna dela študentom in dijakom ter udeležencem izobraževanja odraslih v času izobraževanja. Vsebuje štiri izvode, pri čemer en potrjen izvod prejme dijak ali študent. Dejavnost opravljanja dela se evidentira s številom opravljenih ur, pri čemer je plačilo, ki ga prejme študent, enako izračunani urni postavki, ki od 1.1.2020 naprej znaša vsaj 5,40 evra (bruto). Poleg tega je začasno in občasno delo študentov in dijakov vključeno v »pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za poškodbe pri delu in poklicne bolezni«. (Ministrstvo za delo družino socialne zadeve in enake možnosti, 2019). Navedena skupine zavarovanj se financira s strani prispevkov in dajatev, ki

jih obračuna in poravna posrednik ob izvedbi plačila dijaku ali študentu. V skupino prispevkov in dajatev se vključuje tudi koncesijske dajatve (štipendije, ŠOS, posredniki) in dodatne koncesijske dajatve (študentski domovi). (Ministrstvo za delo družino socialne zadeve in enake možnosti, 2019) Nenazadnje je v okviru študentskega dela potrebno opozoriti še na dovoljeno število opravljenih ur. »[Š]tevilo ur, ki jih lahko dijak ali študent opravi, je odvisno od določenega odstotka od števila povprečno zaposlenih delavcev pri delodajalcu v preteklem letu. Nato je leta pomnožen s povprečnim številom ur, ki bi jih delavec opravil v enem letu v primeru zaposlitve za polni delovni čas.« (Jenič idr., 2018)

2.6.2 KP6 – KPP2: Plača in dodatki (stalni del)

Osnovna plača je plača delavca za polni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Izhodiščna plača po posameznih tarifnih razredih pa predstavlja najnižji možni znesek osnovne plače delavcev v tej tarifni skupini.

Osnovna plača predstavlja nespremenljivo najnižjo stopnjo plačila za opravljeno delo. Teži k temu, da odraža splošno vrednost določenega dela na podlagi klasificiranja. V organizacijah je tako osnovna plača osnova za ostale, dodatne oblike nagrajevanja. Za vzpostavitev osnovne plače poznamo dve osnovni metodi: metodo tržnih cen in klasifikacijo dela. (Bratton, 2015) Je močno zanesljiv kazalec dejanskega vrednotenja dela, saj ne vsebuje nikakršnih dodatnih komponent. Osnovna plača torej ne temelji na posameznikovih sposobnostih, temveč je splošno določena tudi na podlagi organizacijske hierarhije. (Chauvin & Ash, 2006) Vseeno pa so seveda možne tudi spremembe višine osnovne plače v smislu napredovanja.

Elemente, ki se nanašajo na osnovno plačo, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na sliki (Slika 35: Aktivnosti v podprocesu Osnovna plača in dodatki).

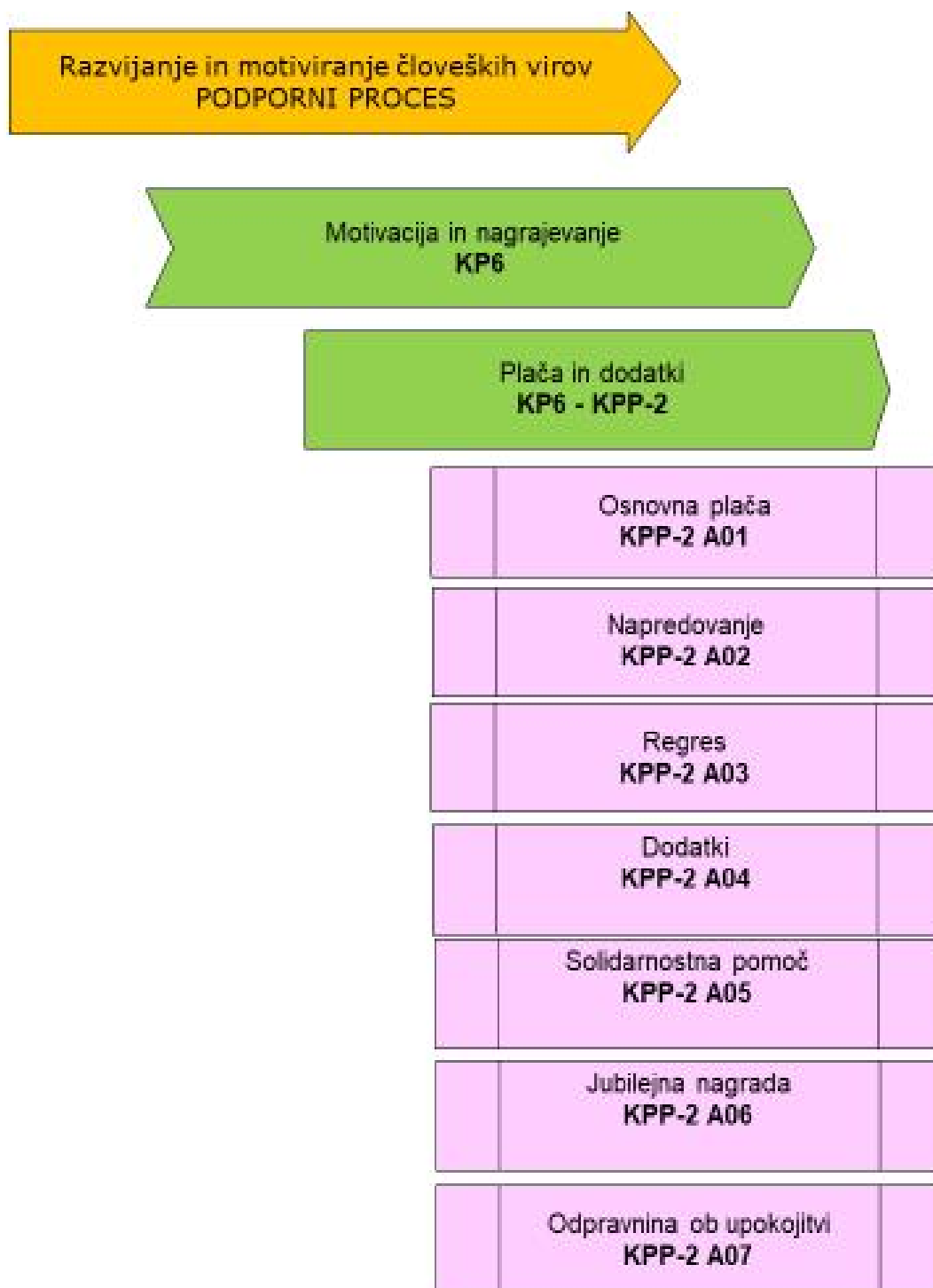
2.6.2.1 Osnovna plača

Osnovna plača se delavcu določa glede na umestitev v plačilni razred. Več o tem tudi v podprocesu Vrednotenje delovnih mest.

2.6.2.2 Napredovanje

Napredovanje pomeni bodisi prestop v višji plačilni razred bodisi pridobitev višjega naziva. Pri tem morajo proračunski uporabniki najprej izpeljati postopke preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje (v primeru napredovanja v višji plačilni razred) in izdati tudi ustrezne priloge k pogodbi o zaposlitvi. (Uradni list RS, 2015) V tem prvem koraku torej javni uslužbenec trikrat na leto prejme oceno (odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo). V drugem koraku se preverja izpolnjevanje pogojev, kjer javni uslužbenec prejme določeno število točk glede na prejeto oceno. Od števila točk je potem odvisno, za koliko plačnih razredov bo napredoval. Kar sledi, je to, da se javnega uslužbenca obvesti o izpolnitvi pogojev za napredovanje s pisnim obvestilom, ki vsebuje potrebne podatke o številu plačnih razredov napredovanja. Nazadnje pa torej javnemu uslužbencu pripada plača na podlagi plačnega razreda, pridobljenega z napredovanjem od 1. decembra v letu, ko izpolni pogoje za napredovanje. (Mrcina, 2019) Pri napredovanju v naziv mora javni uslužbenec najprej izpolnjevati pogoje (določena stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in zakonsko določeni drugi pogoji), sicer pa to predstavlja močan motivacijski dejavnik, zadovoljstvo zaposlenega ob napredovanju pa je seveda večje. Pomembno je torej še izpostaviti, da je napredovanje zaposlenega lahko horizontalno ali vertikalno. Pri prvem gre za to, da zaposleni ostaja na svojem delovnem mestu, a posledično opravlja zahtevnejše delovne naloge ter ima višji

delovni status. Vertikalno pa predstavlja napredovanje na boljše delovno mesto, kot je že opisano zgoraj. (Raspor, 2018b)



Slika 35: Aktivnosti v podprocesu Plaća in dodatki

2.6.2.3 Regres

Delavec, ki ima pravico do letnega dopusta, ima tudi pravico do izplačila regresa za letni dopust, ki mora biti visok najmanj toliko kot minimalna plača. Regres se mora izplačati najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. Izjemoma se lahko izplača najkasneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta, če je tako določeno s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti in če ima delodajalec resne likvidnostne težave. Obstajajo posebni primeri, pri čemer je možno izpostaviti zaposlitev s skrajšanim delovnim časom, v okviru katere je delojemalec upravičen zgolj do regresa, ki je sorazmeren z delovnim časom. Prav tako pomeni, če ima zaposleni pravico do izrabe zgolj sorazmernega dela letnega dopusta, da ima pravico do sorazmernega dela regresa. Omenjeno pravico do regresa ureja ZDR-1 v 131. členu. Izplačilo regresa je vezano na upoštevanje temeljnih socialnih pravic, in sicer je ta pravica vezana na upoštevanje načela socialnega prava skupnosti. Priznava jo tudi mednarodno pravo. Pomembno je poudariti tudi to, da je v primeru nelikvidnosti delodajalca naknadno določen rok izplačila letnega regresa, ki je 1. november. Poleg tega se ga ne sme izplačati v nikakršni drugi obliki. S tem je mišljeno to, da delodajalec regresa ne sme prejeti na primer v obliki bonov ali drugih vrednostnih papirjev, temveč zgolj v denarju, torej v Sloveniji v evrih. (Kresal Šoltes, Kresal, & Senčur Peček, 2014)

2.6.2.4 Dodatki

2.6.2.4.1 Položajni dodatek

Položajni dodatek pripada javnim uslužbencem, ki izvršujejo pooblastila, ki niso vključena v osnovno plačo delovnega mesta, naziva ali funkcije. Višina dodatka znaša najmanj 5 % in največ 12 % osnovne plače. (Uradni list RS, 2009) Ta je določena s strani vlade in s strani zakona (v primeru, ko gre za višino položajnega dodatka za določeno funkcijo). (Bohinc, 2005) Položajni dodatek pripada uslužbencem v plačnih skupinah C, D, E, F, G, H, I, J in K (opredeljene v 7. členu ZSPJS).

2.6.2.4.2 Dodatek za manj ugoden delovni čas (plačilo nadur, izmensko delo, nočno delo ...)

Za manj ugoden delovni čas, v okviru katerega se upošteva dodatek, velja nočna in popoldanska izmena, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Prav tako so javni uslužbenci, ki delajo v izmenah po 12 ur, upravičeni do dodatka. Poseben primer je dodatek za neenakomerno razporejen delovni čas. Pri tem se dodatek izplača zato, ker je delojemalec dolžan opravljati delo šest oziroma sedem zaporednih delovnih dni (šesti ali sedmi dan je lahko katerikoli dan v tednu). Tovrstni dodatki se določijo na podlagi kolektivne pogodbe. Višina dodatka pa se določi bodisi v nominalnem znesku bodisi v določenem odstotku od osnovne plače (upoštevan polni delovni čas). (Mrcina, 2019)

2.6.2.4.3 Dodatek za delovno dobo in stalnost

Delavcu pripada dodatek za delovno dobo najmanj v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe. Pri uveljavljanju pravice iz prejšnjega odstavka se v delovno dobo vštevajo izpolnjena leta delovne dobe, ki jih je delavec prebil na delu ali v delovnem razmerju doma oziroma v tujini ali pri opravljanju samostojne dejavnosti, ki je ustrezno potrjena z vpisom v delovno knjižico. Dokupljene, beneficirane in posebne zavarovalne dobe ne štejejo kot dobe pri uveljavljanju dodatka za delovno dobo. Višina dodatka se določi na podlagi kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti (Bohinc, 2005)

2.6.2.4.4 *Dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive iz okolja, nevarnost pri delu*

Posebne obremenitve, ki spadajo v to skupino, so na primer: dodatek za čas neposrednega usposabljanja za delo v posebni policijski enoti, neposrednega izvajanja nalog v posebni policijski enoti, potapljanje potapljača v primeru intervencije, usposobljenost in poučevanje treh ali več po vsebini različnih predmetov, za ure razredništva itd. Pri tem dodatek javnemu uslužbencu pripada samo za čas, ko dela v nevarnih pogojih ali je posebno obremenjen. Ne pripada pa mu takrat, ko so posebne obremenitve, neugodni vplivi iz okolja in nevarnost pri delu že upoštevane v višino osnovne plače za določeno delovno mesto. („Zakonodaja.com“, 2008)

2.6.2.4.5 *Dodatek za mentorstvo ter specializacijo, magisterij ali doktorat*

Višina dodatka za mentorstvo predstavlja 20 % višine urne postavke mentorja. To je dodatek, ki javnemu uslužbencu pripada za vsako določeno mentorsko uro, javni uslužbenec pa mora biti določen za uvajanje pripravnikov, specializantov in delavcev na usposabljanju. Obračunava se le za čas, ko je javni uslužbenec dejansko mentor. („Zakonodaja.com“, 2008) Kar se tiče dodatka za specializacijo, magisterij ali doktorat, pa se dodatek upošteva le tedaj, kadar so specializacija, magisterij ali doktorat pridobljeni na področju, ki je relevantno za opravljanje dela, za katerega delojemalec dobi dodatek. Navedeni trije dodatki se pri tem izključujejo, upošteva pa se torej tisti, ki je za delojemalca najbolj ugoden. (Skupščina Republike Slovenije, 1991)

2.6.2.4.6 *Dodatek za posebne obremenitve*

Delavcem pripadajo dodatki za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu. Dodatki se obračunavajo le za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada. Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma ustrezna urna postavka. Dodatki iz prvega odstavka tega člena se ne izkazujejo kot poseben dodatek v primerih, ko so pogoji dela, v katerih se delo opravlja, že upoštevani v vrednotenju in zajeti v plači tipičnega dela. Za delo v delovnem času, ki je za zaposlene manj ugoden, pripadajo zaoslenim dodatki najmanj v naslednjem odstotku od osnove. Dodatek za delo v nedeljo in dodatek za delo na dela proste dneve po zakonu se med seboj izključujeta. Za čas pripravljenosti na domu pripada zaposlenemu nadomestilo v višini najmanj 10 % od osnove. („Zakonodaja.com“, 2000)

2.6.2.4.7 *Dodatek za dvojezičnost*

»Višina dodatka je določena s strani predstojnika, in sicer na osnovi zahtevane stopnje znanja jezika skupnosti in dejanske uporabe tega jezika pri opravljanja dela.« (Ministrstvo za javno upravo, 2018) To sta torej dva pogoja, na podlagi katerih se dodatek določi. Prisotni sta dve vrsti dodatka za dvojezičnost – za delo na območjih italijanske in delo na območjih madžarske narodne skupnosti. (Ministrstvo za javno upravo, 2018)

2.6.2.5 *Solidarnostna pomoč*

Solidarnostne pomoči se lahko določijo v kolektivnih pogodbah delodajalcev. Ožji družinski člani so zakonec, otroci (zakonski in izven zakonski) ter posvojenci, ki jih je po zakonu dolžan preživljati. („Zakonodaja.com“, 2012)

2.6.2.6 *Jubilejna nagrada*

Delavcu pripada jubilejna nagrada v višini, kot jo določa vladna uredba (op.p. le-ta velja samo za javni sektor). Zadnji delodajalec je tisti, ki je izplačevalec jubilejne nagrade. Jubilejna nagrada se izplača v roku enega meseca po dopolnitvi pogojev iz te točke. („Zakonodaja.com“, 2012)

2.6.2.7 Odpravnina ob upokojitvi

Če s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti ni določeno drugače, je delodajalec delavcu, ki je bil pri delodajalcu zaposlen najmanj pet let in se upokoji, ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi dolžan izplačati odpravnino v višini dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodnejše. Delodajalec lahko izplača odpravnino v breme posebnega zavarovanja.

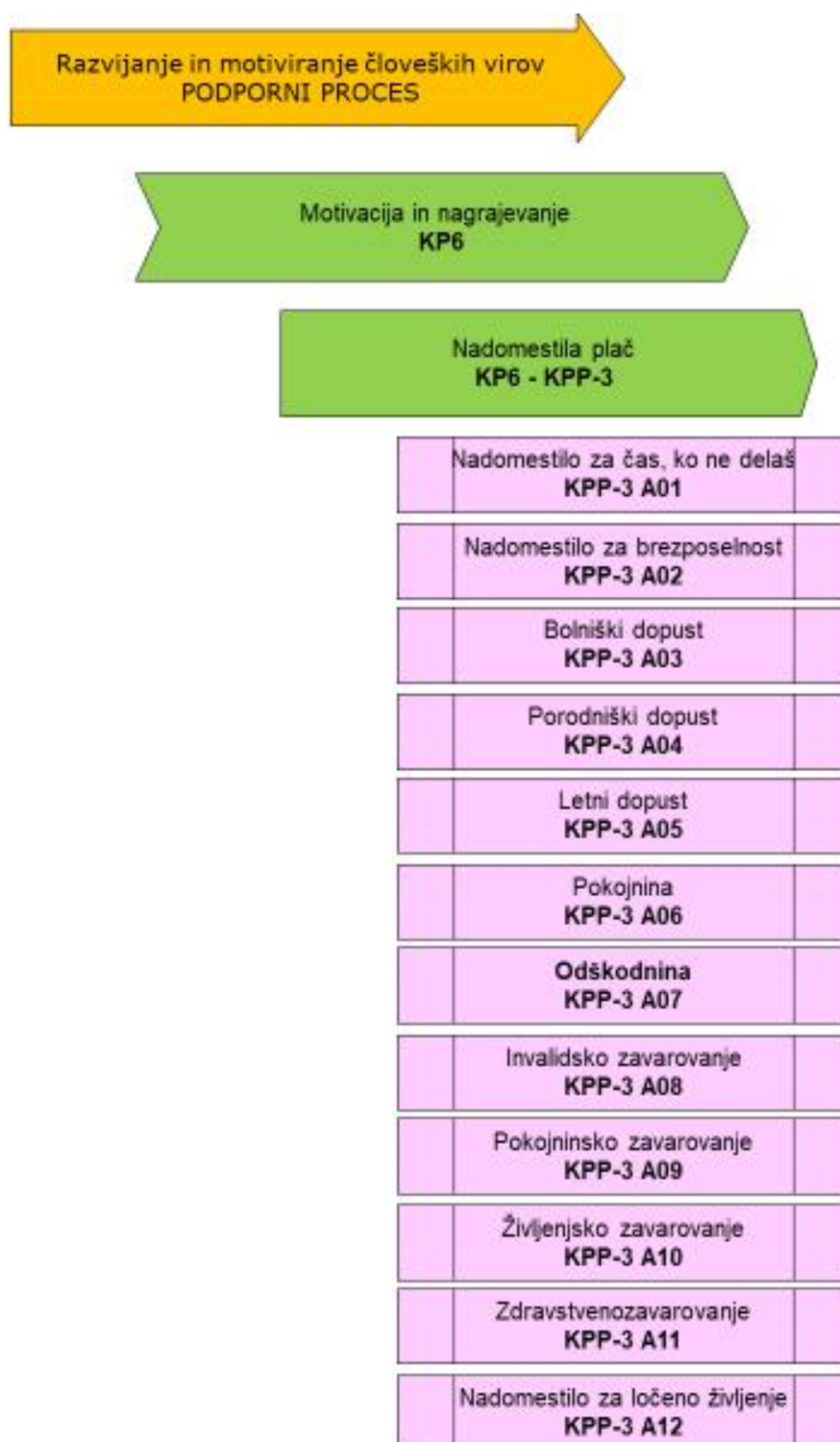
2.6.3 KP6 – KPP3: Nadomestila plač

Nadomestila plač so prejemki, ki jih delojemalec prejema za čas, ko ne opravlja dela oziroma ko je odsoten ali ko ne dela zaradi določenih delodajalčevih razlogov. Delodajalec izplačuje nadomestilo plače iz lastnih sredstev, v času daljše odsotnosti z dela pa kritje zneska odpade na zdravstveno zavarovanje. Delodajalec je dolžan delavcu izplačati nadomestilo za tiste dneve in toliko ur, kolikor znaša delovna obveznost delavca na dan, ko zaradi opravičenih razlogov ne dela. Višino nadomestila plače določa 137. člen ZDR-1, urejena pa je lahko tudi s strani posameznih kolektivnih pogodb ali pogodb o zaposlitvi. Pomembno je upoštevati to, da višina nadomestila plače ne sme presegati višine plače, ki bi jo delavec prejel, če bi delal. Osnova za nadomestilo je pri tem torej minula plača, ki že vsebuje dodatke, zato se v okviru nadomestila ti ne upoštevajo. (Blatnik, 2009)

Elemente, ki se nanašajo na nadomestila plač lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 36: Aktivnosti v podprocesu Nadomestila plač).

2.6.3.1 Nadomestilo za čas, ko ne delaš

Predstavlja časovno obdobje, ko delavec sicer ni na delovnem mestu, ampak vseeno prejema določen znesek plačila. (Werther & Davis, 1985) Tovrstno nadomestilo je možno poimenovati tudi kot dodatek, ki pa je po navadi zelo visok. (Dessler, 2017) Obstajajo namreč različni razlogi za to, da je delavec odsoten z dela. Lahko gre za letni dopust, bolniško odsotnost in tako dalje. To so torej objektivne okoliščine, ki zvišujejo stroške na primer državnega proračuna, organizacij, zavarovanj. (Raspor, 2018a)



Slika 36: Aktivnosti v podprocesu Nadomestilo plač

2.6.3.2 Nadomestilo za primer brezposelnosti

Obstaja posebna oblika nadomestila za primer brezposelnosti, ki jo zagotovi delodajalec, in sicer lahko, poleg nadomestila za primer brezposelnosti, ki ga določa pravni red države, delojemalec prejema tudi določen znesek iz sklada, ki je namenjen prav tovrstnim primerom. Sklad torej omejuje višino zneska, ki ga brezposelna oseba prejme. (Bohlander & Snell, 2007) Pomembno je izpostaviti to, da je znesek nadomestila za primer brezposelnosti, ki ga zagotavlja delodajalec, skoraj tako visok kot znesek, ki ga je zaposleni predhodno prejemal. (Werther & Davis, 1985) Nadomestilo za primer brezposelnosti, ki ga zagotavlja država, pa se prav tako financira iz sklada, ustvarjenega za te namene. (Werther & Davis, 1985) Za Slovenijo velja, da lahko denarno nadomestilo dobi oseba, ki je bila pred nastankom brezposelnosti zavarovana za primer brezposelnosti najmanj 9 mesecev v zadnjih 24 mesecih, ali oseba, ki je mlajša od 30 let in je bila pred nastankom brezposelnosti zavarovana za najmanj 6 mesecev v zadnjih 24 mesecih. Poleg tega morajo biti plačani prispevki za zavarovanje v primeru brezposelnosti. Delovno razmerje ne sme biti prekinjeno po lastni krivdi, nenazadnje pa pravice do denarnega nadomestila ne more uveljaviti oseba, katere pogodba o zaposlitvi je potekla. Predpogoj za prejemanje denarnega nadomestila je prijava na Zavodu RS za zaposlovanje in vložitev vloge za uveljavitev pravice do denarnega nadomestila. Denarno nadomestilo ne sme biti nižje od 350 evrov in ne višje od 892,50 evra bruto. („Denarno nadomestilo med brezposelnostjo“, b. d.)

2.6.3.3 Bolniški dopust

Dnevi odsotnosti z dela zaradi bolezni so največkrat pogojeni oziroma omejeni na določeno število dni. (Werther & Davis, 1985) Naloga delodajalca je, da delojemalcu zagotovi ustrezno plačilo za primer bolezni in mu omogoči čim hitrejšo vrnitev nazaj na delo. V primeru dolgotrajne bolezni je zelo pomembno ohranjanje stika delojemalca z mestom opravljanja dela, kar se pogosto izraža v obliki obiskov s strani oseb v podjetju, ki so za to odgovorne. Organizacije morajo na tem področju oblikovati politiko, ki določa postopke poročanja, nadzorovanja oziroma »*monitoringa*« in izvajanja dobrih praks na področju odsotnosti zaradi bolezni. (Cheatle, 2001) Bolniško nadomestilo v Sloveniji plača Zavod za zdravstveno zavarovanje, za prvih 30 dni odsotnosti pa gotovinsko bolniško nadomestilo plača delodajalec. Bolniško nadomestilo se običajno plačuje do enega leta, izračuna se na osnovi povprečne mesečne plače. („Bolniški stalež, plačilo bolniškega staleža, zaposlitvena varnost med boleznijo“, 2019)

2.6.3.4 Dopust iz naslova starševskega varstva

Skladno z Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1-NPB1) obstajajo tri vrste dopusta: materinski dopust, očetovski dopust in starševski dopust.

Materinski dopust: že tekom obdobja nosečnosti ima zaposlena ženska, ki je noseča, določene pravice, ki ne smejo biti kršene. Ena izmed najpomembnejših je ta, da lahko odide na zdravniški pregled tekom delovnega časa. Po samem porodu pa je ženska upravičena do prejemanja predpisanega plačila za materinstvo, vendar zgolj v primeru, da je zaposlena že določen čas. Nekateri delodajalci zagotavljajo svojim zaposlenim višja plačila od tistih predpisanih, in sicer na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Poleg tega je vsaka zaposlena ženska tekom porodniškega dopusta upravičena do varstva pogojev o zaposlitvi, delodajalec pa mora biti o odsotnosti z dela predhodno obveščen. Prav tako mora zaposlena ženska najmanj sedem dni prej obvestiti delodajalca v primeru predčasne vrnitve nazaj na delovno mesto. (Cheatle, 2001) Mati ima v Sloveniji pravico do porodniškega dopusta v obsegu 105 dni, dopust pa se izrabi v strnjeni obliki in za polno odsotnost z dela. Obvezno se izrabi 15 dni dopusta. V

primeru, da mati umre ali otroka zapusti, ima pravico do izrabe dopusta oče, in sicer je dolžina njegovega dopusta enakovredna materinemu, vendar je le-ta zmanjšana za toliko dni, kolikor je že bilo izrabljenih s strani matere. („Zakonodaja.com“, 2006)

Očetovski dopust: oče ima pravico do očetovskega dopusta ob rojstvu otroka oziroma otrok v trajanju 30 dni. Pravica je neprenosljiva. Oče izrabí očetovski dopust v trajanju 15 dni do dopolnjenega šestega meseca otrokove starosti v obliki polne ali delne odsotnosti z dela. Oče nima pravice do izrabe očetovskega dopusta, če koristi materinski dopust. Oče lahko izrabí očetovski dopust iz tega odstavka po dnevih. Trajanje pravice se v delovnih dnevih določi tako, da se upošteva 70 odstotkov pripadajočih koledarskih dni.

Starševski dopust: vsak od staršev ima pravico do starševskega dopusta v trajanju 130 dni, pri čemer lahko mati na očeta prenese 100 dni starševskega dopusta, 30 dni pa je neprenosljivih. Oče lahko prenese na mater 130 dni starševskega dopusta. Eden od staršev ga izrabí neposredno po izteku materinskega dopusta. Kadar za tega otroka nihče ni upravičen do materinskega dopusta, se prizna pravica do starševskega dopusta neposredno po poteku 77 dni starosti otroka.

2.6.3.5 Letni dopust

Delavec pridobi pravico do letnega dopusta s sklenitvijo delovnega razmerja. Letni dopust v posameznem koledarskem letu ne sme biti krajši kot štiri tedne, ne glede na to, ali dela delavec polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega. Minimalno število dni letnega dopusta delavca je odvisno od razporeditve delovnih dni v tednu za posameznega delavca. Starejši delavec, invalid, delavec z najmanj 60-odstotno telesno okvaro in delavec, ki neguje in varuje otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo v skladu s predpisi, ki urejajo družinske prejemke, ima pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta. Delavec ima pravico do enega dodatnega dneva letnega dopusta za vsakega otroka, ki še ni dopolnil 15 let starosti (ZDR-1, člen 159-164).

2.6.3.6 Starostna pokojnina

Ta oblika nadomestila plače je definirana kot »odložen prihodek«, ki ga delojemalec ustvarja za čas opravljanja dela in do katerega je kasneje (po določenem času) upravičen. Cilj zagotavljanja pokojnine je tudi motiviranje in ohranjanje delojemalcev na delovnih mestih. Za prejetje starostne pokojnine je pomembno izpolnjevanje pogojev, kot jih določa ZPIZ-2. V okviru pokojnin se določajo pokojninski načrti, pri čemer se delojemalec že v času delovne dobe seznani z bodočim odstotkom prejemanja pokojnine. »Pokojnina je redni mesečni dohodek, ki uživalcu zagotavlja materialno in socialno varnost ob dopolnitvi določene starosti in zavarovalne ter pokojninske oziroma pokojninske dobe brez dokupa.« („Ministrstvo za javno upravo“, b. d.) V Sloveniji velja, da je pravica do starostne pokojnine dosežena s starostjo 65 let v primeru 15-letne zavarovalne dobe oziroma pri starosti 60 let v primeru 40-letne pokojninske dobe brez dokupa. („Ministrstvo za javno upravo“, b. d.)

2.6.3.7 Odškodnina

V primeru, da delojemalec namerno ali zaradi pretirane malomarnosti povzroči škodo za organizacijo, lahko ta terja povrnitev škode od tega delojemalca. Gre namreč za hujše kršitve delovnih obveznosti. Lahko se zgodi, da višine škode ni mogoče oceniti. Takrat govorimo o pavšalnem znesku. Pavšalna odškodnina je določena v vsakokratno veljavnih kolektivnih pogodbah (ZDR-1, 180. člen).

Delavec, ki na delu ali v zvezi z delom namenoma ali iz hude malomarnosti povzroči škodo delodajalcu, jo je dolžan povrniti. Odškodnina se lahko zmanjša ali se delavca lahko oprosti njenega plačila, če je zmanjšanje ali oprostitev plačila primerna glede na njegovo prizadevanje za odpravo škode, odnos do dela ali njegovo gmotno stanje (178. Člen ZDR-1). (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), 2013)

2.6.3.8 Invalidsko zavarovanje

Za razliko od kratkotrajnih so dolgotrajne nezmožnosti opravljanja dela obravnavane na poseben način. Da bi se zaščitilo delojemalca pred dohodkovno izgubo, ki je lahko rezultat hude poškodbe, nesreče ipd., v Sloveniji poznamo obvezno zavarovanje po ZPIZ-2 (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju).

Z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) je določeno, katere osebe se morajo obvezno vključiti v zavarovanje. Poleg oseb, za katere je obveznost zavarovanja z zakonom določena, se v pokojninsko in invalidsko zavarovanje lahko prostovoljno vključijo tudi osebe, ki ne izpolnjujejo pogojev za obvezno zavarovanje, izpolnjujejo pa druge pogoje, določene s tem zakonom. Podrobnejši opis pogojev, pod katerimi je zavarovanje obvezno, oziroma pogojev, pod katerimi se osebe lahko prostovoljno vključijo v zavarovanje, je prikazan v opisu kategorij zavarovancev.

Za osebe, ki se obvezno vključijo v pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zavarovalno razmerje nastane z dnem, ko nastane pravno razmerje, ki je podlaga za zavarovanje.

Za osebe, ki se prostovoljno vključijo v pokojninsko in invalidsko zavarovanje, nastane zavarovalno razmerje z dnem vložitve prijave v zavarovanje. Z vključitvijo v pokojninsko in invalidsko zavarovanje se s plačevanjem prispevkov ter po načelih vzajemnosti in solidarnosti zagotavljajo pravice za primer starosti, invalidnosti, smrti ter druge pravice.

2.6.3.9 Pokojninsko zavarovanje

Obsega obvezno in prostovoljno vključitev v obvezno zavarovanje, ki temelji na odgovornosti Republike Slovenije ter delodajalcev. Torej na eni strani obstaja obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje, v okviru katerega morajo biti delojemalci vključeni v sistem poklicnega zavarovanja, na drugi strani pa je prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, ki obsega vključitev v kolektivno in individualno dodatno pokojninsko zavarovanje. Ob zavarovanju se pojavijo pravice, ki se nanašajo na pokojnino, pravice na podlagi invalidnosti, pravica do letnega dodatka in pravica do pomoči s postrežbo. Zavarovanje traja od začetka pravnega razmerja do prenehanja pravnega razmerja. Preneha se lahko v primeru suspenza pogodbe o zaposlitvi, pripora, prestajanja zaporne kazni ali izrečenega vzgojnega, varnostnega ali varstvenega ukrepa. („Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve“, 2019)

2.6.3.10 Življenjsko zavarovanje

Življenjsko zavarovanje je oblika zavarovanja, ki jo delodajalec zagotovi delojemalcu. Za razliko od zdravstvenega zavarovanja se življenjsko zavarovanje veže zgolj na delojemalca brez upoštevanja njegovih družinskih članov. Večina kadrovskih strokovnjakov namreč meni, da življenjsko zavarovanje delojemalca predstavlja varnost njegovim družinskim članom v tem smislu, da se zagotavlja določen znesek (višina zavarovanja) v primeru delojemalčeve smrti. Delojemalci seveda plačujejo določeno višino premije. (Werther & Davis, 1985) Nekateri delodajalci omogočajo skupinska življenjska zavarovanja z namenom zniževanja stroškov. Višina življenjskega zavarovanja je določena na podlagi treh komponent: višine letnih prihodkov, višine dodatkov (na primer nadaljevanje kritja življenjskega zavarovanja po upokojitvi) in višine prispevkov delojemalca. (Dessler, 2017)

2.6.3.11 Zdravstveno zavarovanje

Obstajata obvezno in prostovoljno zavarovanje. Obvezno zavarovanje je zavarovanje za primer bolezni in poškodbe izven dela ter zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni. Z obveznim zavarovanjem so zavarovane osebe upravičene do kritja zdravstvenih storitev bodisi v celoti v najmanj 90 %, 80 %, 70 %, 60 % ali 50 % vrednosti glede na določbe. Prostovoljno zavarovanje pa smejo na področju RS izvajati zavarovalnice, ki krijejo zavarovancem stroške zdravstvenih storitev, oskrbe z zdravili ter izplačila v primeru bolezni in tako dalje. Obstaja več tipov prostovoljnih zavarovanj, nekateri izmed njih so: dopolnilno, nadomestno, dodatno in vzporedno zdravstveno zavarovanje. („Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju“, 1992)

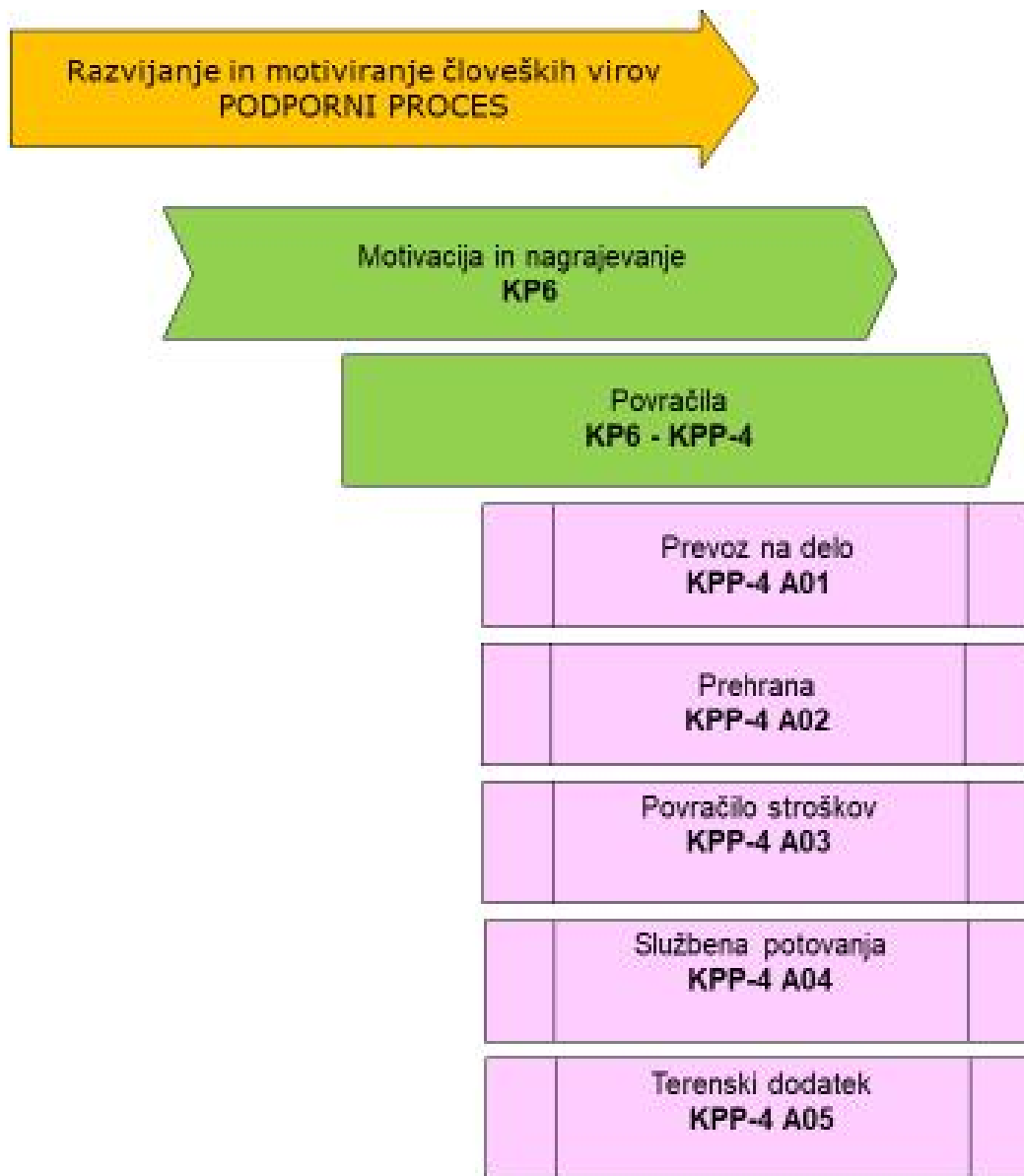
2.6.3.12 Nadomestilo za ločeno življenje

Nadomestilo za ločeno življenje pomeni nadomestilo za delojemalca, ki zaradi značilnosti dela ne živi s svojo družino. V davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja delojemalca se nadomestilo ne všteva do višine 334 evrov na mesec (v Sloveniji). (Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja) Nadomestilo se izplačuje v obliki kritja stroškov za stanovanje, delovno mesto pa mora biti več kot 70 km oddaljeno od prebivališča delojemalčeve družine. Vsebinsko nadomestila določa 4. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti. („Pravno - informacijski sistem“, 2017)

2.6.4 KP6 – KPP4: Povračila

Povračila predstavljajo znesek, ki ga prejme delojemalec za stroške, ki so bili ustvarjeni v zvezi z opravljanjem dela. So torej povračila določenih izdatkov. Potrebno je upoštevati to, da je višina povračila odvisna od določenih kriterijev in sredstev, ki so temu namenjena. Pri tem mora biti sklad za te namene potrjen s strani finančnega oddelka organizacije. („Financial Terms Glossary“, 2019)

Elemente, ki se nanašajo na povračila plač, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 37: Aktivnosti v podprocesu Povračila).



Slika 37: Aktivnosti v podprocesu Povračila

2.6.4.1 Plačilo prevoza na delo

Zaposlena oseba je do povračila stroškov prevoza na delo in iz dela upravičena v višini, ki ga določa delovno pravni predpis, ki je kolektivna pogodba ali kateri koli drugi pravni akt, zavezujoč za delodajalca in delavca. Upoštevati je potrebno to, da so stroški prevoza všteti v davčno osnovo delojemalca, če je njegovo prebivališče oddaljeno manj kot 1 km od mesta opravljanja dela. V davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja pa se ne všteta pravica do uporabe službenega avtomobila v privatne namene, če delodajalec delojemalcu zagotovi gorivo. Venomer se upošteva dolžina najkrajše običajne cestne povezave in ne čas, ki ga delojemalec porabi za prevoz. („Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih

dohodkov iz delovnega razmerja“, 2006) Delojemalec pa je do plačila prevoza na delo lahko upravičen tudi iz drugih razlogov, na primer takrat, ko zaposleni dela na več različnih lokacijah organizacije, v kateri je zaposlen, ali pa takrat, kadar delojemalec delo opravlja na domu, a se zaradi potreb dela vozi na različne lokacije. (International Revenue Service, 2017) Obstajajo posebne oblike plačil prevoza na delo, kot je na primer plačilo vozovnice za uporabo javnega transporta. Le-ta je v korist delojemalca brez davka, vendar morajo veljati določeni pogoji, in sicer mora biti vozovnica plačana neposredno s strani organizacije in ne sme biti predstavljena kot nadomestilo k osnovni plači. (Haubold, 2014)

2.6.4.2 Povračilo za prehrano

Stroški prehrane se vselej upoštevajo, če je delojemalec na delu vsaj štiri ure ali več. Pri tem je pomembno izpostaviti to, da se v določenih primerih znesek ne všteva v davčno osnovo, v določenih pa se. Neobdavčen znesek je znesek, ki ne presega 6,12 evra, višji zneski pa so obdavčeni. Obstajajo trije kriteriji, ki določajo, ali gre za povračilo za prehrano ali ne. Prvi kriterij je ta, da mora biti delavec za upoštevanje povračila za prehrano prisoten na delu. Drugi kriterij je zajet v pojmu dinamika izplačevanja, kar pomeni, da mora biti pri tovrstnem povračilu izplačevanje zneska mesečno. Tretji kriterij pa je, da mora biti višina pravice določena z bodisi kolektivno pogodbo bodisi z izvršilnim predpisom ali aktom delodajalca oziroma pogodbo o zaposlitvi. („Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja“, 2006)

2.6.4.3 Povračila stroškov (povezanih z delom na domu)

Delavec, ki dela na domu, je upravičen do enakih nadomestil kot matični delavci. Ta izhajajo iz delovnega razmerja, kot primere je možno navesti povračilo stroškov za prehrano, prejem regresa in letnega dopusta. Posebej se obravnava nadomestilo za uporabo lastnih sredstev, saj obstaja možnost, da se delodajalec in delojemalec o zagotavljanju materiala in delovnih sredstev dogovorita. Višina nadomestila v primeru, da material in delovna sredstva zagotovi delojemalec, je enaka vsaj višini amortizacije sredstev za delo. (Gačanovič, 2006) Povračilo se v tem primeru ne vključuje v osnovo za odmero davka in socialnih prispevkov, katerih višina je predpisana v Uredbi o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov v zvezi z delom. (Mrcina, 2019) Pomembno je upoštevati to, da se pod določenimi pogoji delojemalcu povrnejo stroški dela v smislu, da ti niso vezani na davek ali prispevke za zavarovanje. Dokazilo za kritje stroškov, povezanih z deloma na domu, je torej neposredni prikaz dodatnih stroškov za gospodinjstvo za namene delovnih nalog. (Stephens, 2015)

2.6.4.4 Službena potovanja (dnevnice, kilometrina)

Definicija službenega potovanja se nanaša na to, da delojemalec službeno potuje takrat, kadar je vsebina delovnih nalog takšna, da se delo ne opravlja v domačem kraju in da to delo zahteva čas, ki je daljši od povprečnega delovnega dne. Nekateri izmed stroškov, ki pri tem nastanejo, so na primer letalska karta, najem taksija, telefoniranje, stroški najema. (International Revenue Service, 2017) Obstaja pa tudi povračilo v obliki dnevnic. V obliki dnevnic se izplača povračilo stroškov prehrane. Drugi stroški, ki tekom potovanj nastajajo (stroški nočitev, stroški javnega prevoza, stroški parkirin ...) pa se izplačajo na podlagi dokazil, ki jih delojemalec priloži, in niso zajeti v obliki dnevnic. Potrebno je upoštevati to, da se dnevnic ne izplača tudi v primeru, ko je prehrana na službenem potovanju zagotovljena. Navedeno velja zgolj za primer obravnave dnevnic v domovini. Obravnava obveznic za primer opravljanja dela v tujini se izvaja po načelih kolektivnih pogodb, razen za javne uslužbenke, ki so obravnavani pod 5. členom Uredbe za tujino. („Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja“, 2006)

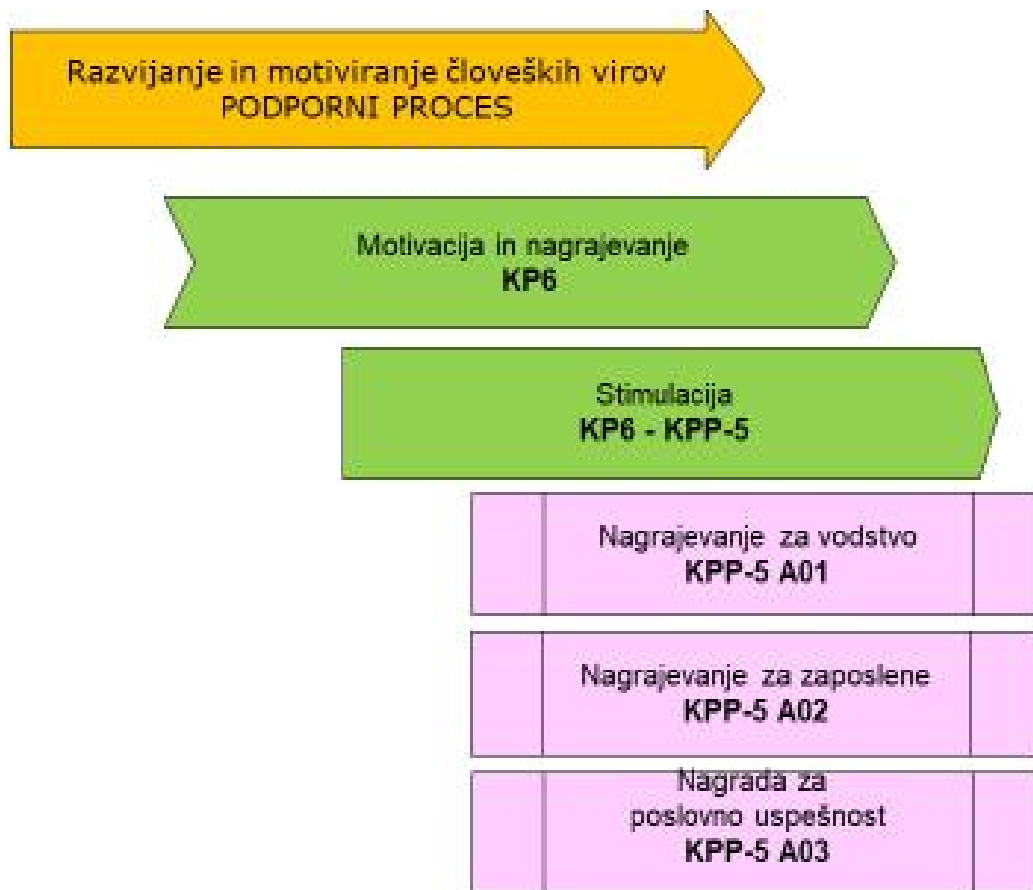
2.6.4.5 Terenski dodatek

Terenski dodatek na splošno je oblika plačila, ki je dodeljena tistemu, ki zaradi narave delovnih nalog dela drugje. Dodeljena mu je za kritje stroškov in za težavnosti, nastale v zvezi različnimi lokacijami opravljanja dela. (Economic research institute, 2019) Ne opredeljuje ga Zakon o delovnih razmerjih, temveč posamezne kolektivne pogodbe. Za to obliko je značilno, da se ne všteva v davčno osnovo, če delavec najmanj 2 dni dela in prenočuje izven prebivališča in izven kraja opravljanja dela. Poleg tega mora biti zadoščen pogoj zagotavljanja prehrane in prenočišča s strani delodajalca. Če je zaradi potreb delovnega procesa zahtevano izmensko delo, se terenski dodatek prav tako v všteva v davčno osnovo do višine 4,49 evra na dan, če pa je delojemalcu izplačano še nadomestilo za ločeno življenje, se terenski dodatek všteva v davčno osnovo, razen če je bil ta delojemalec napoten na teren. („Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja“, 2006) Zadoščeni morajo biti trije pogoji za pridobitev terenskega dodatka: pomanjkanje stika z domom, premalo prostega časa in neobičajno ter nadurno delo. (Australian government, b. d.)

2.6.5 KP6 – KPP5: Stimulacija

Stimulacija oziroma »*wage stimulation*« spada pod variabilno nagrajevanje oziroma nagrajevanje po uspešnosti, po rezultatih. Tovrstna oblika variabilnega nagrajevanja želi spodbuditi delojemalce k zvišanju njihove produktivnosti, posledica pa so boljši rezultati oziroma večji »*output*«. (Bolle De Bal, 2017) Odpira namreč pot k več različnim oblikam nagrajevanja v smislu večjega poudarka na nagrajevanje po uspešnosti oziroma z drugimi besedami k individualnemu nagrajevanju. Poleg tega se stimulatívno nagrajevanje povezuje z večjo avtonomijo. V določenem obdobju je priljubljenost stimulatívne plačila sicer upadala, sedaj v času fleksibilizacije in deregulacije dela pa je zopet narasla. Nenazadnje ima stimulatívno plačilo še nekaj drugih namenov. Nekateri izmed njih so na primer povišati stopnjo zanimanja za delo, participacijo na delovnem mestu, povišati občutek samonadzora in odgovornosti za svoje rezultate s strani delavcev in tako dalje. (Bolle De Bal, 2017)

Elemente, ki se nanašajo na stimulacijo, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti (Slika 38: Aktivnosti v podprocesu Stimulacija).



Slika 38: Aktivnosti v podprocesu Stimulacija

2.6.5.1 Nagrajevanje za vodstvo

Tudi v okviru nagrajevanja za vodstvo poznamo fiksni in variabilni del. Fiksni del predstavlja osnovno plačo in nekatere druge prejemke ali ugodnosti, kot so na primer bonitete. Variabilni del pa se nanaša na vse prejemke, ki jih člani uprave prejmejo zgolj na podlagi izpolnjevanja določenih zahtev ali kriterijev. Tak način nagrajevanja deluje motivacijsko. Pri tem je osnova denarno nagrajevanje, lahko pa so nagrade tudi v drugačnih oblikah. Sem sodi na primer nagrajevanje z lastniškimi opcijami, premijami ali delnicami. (Raspor & Nežič, 2020)

2.6.5.1.1 Bonusi

Bonus je oblika vzpodbude, ki predstavlja dodatek k osnovni plači. Lahko je določen na podlagi »enot«, ki jih oseba producira, ali pa na podlagi drugih kriterijev, ki jih določi organizacija. V izjemnih razmerah se lahko dodeli »spot bonus«, ki pomeni neplaniran bonus, dodeljen v primeru, ko gre za opravljeno delo, ki ni neposredno vezano na vzpostavljene organizacijske kriterije. (Sherman idr., 1998) Plačilo je lahko neposredno ali odloženo. V prvo skupino spadajo po navadi oblike plačil, ki se nanašajo na kratkoročne vzpodbude, v drugo pa oblike plačil, ki so dolgoročne. (Sherman idr., 1998)

2.6.5.1.2 Udeležba v dobičku

Del dobička, ki ga podjetje ob koncu poslovnega leta izračuna, je v primeru tovrstnega nagrajevanja torej dodeljeno zaposlenim. Predpogoj za to je seveda zahtevana stopnja donosnosti kapitala in šele nad to stopnjo se lahko delež dobička nameni vodstvu. Izplačilo je možno v denarju, delnicah ali delniških opcijah. V primeru slednjih pa nadzorni svet oziroma upravni organ določi, kolikšen del letnega zaslužka bo pri posamezniku osnova za izračun delniških opcij. (Svetlik idr., 2009) Na splošno udeležba v dobičku predstavlja možnost za zvišanje dohodka ob predpostavki, da upravičenec prispeva k rasti dobička v organizaciji. Nenazadnje tovrstna oblika plačila spodbudi občutek večje pripadnosti organizaciji. (Sherman idr., 1998) Za Slovenijo velja, da se višina udeležbe pri dobičku praviloma določi v odstotku letnega dobička družbe. Statut, ki zagotavlja udeležbo v dobičku pri članih uprave, je Zakon o gospodarskih družbah. ('Zakon o gospodarskih družbah', 2013)

2.6.5.1.3 Nagrajevanje z lastniškimi deleži, opcijami, delnicami

Lastniška opcija predstavlja pravico do nakupa delnic v organizaciji, in sicer po določeni ceni za določeno časovno obdobje. Cena, ki je določena, je po navadi tržna. V primeru, da ne gre za lastniške opcije, ampak zgolj za nakup delnic, pa cena ni nujno tržna. Upošteva se namreč določene popuste, omogoči pa jih organizacija, ki zagotavlja finančno asistenco. (Sherman idr., 1998) Nagrajevanje z lastniškimi deleži, opcijami in delnicami je eden od načinov identifikacije vodstva z organizacijo, saj to postane delni lastnik, poleg tega pa se zaveže tudi k dolgotrajnemu delovanju v tej organizaciji. Izpostavlja se, da lastniki večinski dohodek pridobijo ravno iz dividend. (Armstrong & Murlis, 1998)

2.6.5.2 Nagrajevanje za zaposlene (variabilno nagrajevanje)

Variabilno nagrajevanje je izraženo skozi variabilni del plače. Ta je torej osnova variabilnega nagrajevanja, je eden od glavnih mehanizmov kratko- in srednjeročnega motiviranja delojemalcev. Lahko se izplačuje v mesečnem, trimesečnem, polletnem ali letnem obdobju. Za izplačilo variabilnega dela plače je potrebno izpolniti določena pričakovanja oziroma kriterije. (Bajuk, Kostrevec, Podbevšek, & Prijović, 2004) Tovrstna oblika nagrajevanja postaja vse bolj popularna. Izpostavlja se namreč, da variabilni sistem nagrajevanja veliko bolj vzpostavlja povezavo med interesi organizacije in interesi posameznika. Poleg tega je sistem variabilnega nagrajevanja bolj primeren za organizacije, ki delujejo uspešno, saj si le-te lažje privoščijo večje izdatke. (Bhattacharyya, 2007)

2.6.5.2.1 Vsebina ciljev

- Kvantitativni/merljivi/objektivni:

Cilji so glede na vsebino lahko merljivi oziroma kvantitativni ali pa ocenjevani oziroma kvalitativni. Seveda se odločitve glede tega, kateri (kvalitativni ali kvantitativni) bodo izbrani, razlikujejo glede na obravnavano področje dela oziroma posamezno delovno mesto. (Raspor, 2018b) Pod kvantitativne/merljive največkrat spadajo na primer normativi (določen je normativ, v primeru njegovega preseganja sledi dodatno (variabilno) nagrajevanje). Poleg normativov je merljivo tudi doseganje ciljev in število koristnih predlogov. Na splošno je koristen predlog enačen s ponujanjem boljše rešitve za izvedbo delovnega procesa. Predpostavlja se, da je lahko koristen predlog vir pridobitve novih dohodkov. Obstajajo različne vrste, kot so na primer: koristen predlog na področju administracije, planiranja, tehnologije ... (Raspor, 2018a) Iz slednjih sledi možnost merjenja gospodarskih koristi, ki jih posamezen (dober) predlog

prispeva k uspešnemu delovanju organizacije. Koristni predlogi namreč obogatijo organizacijo z vidika produktivnosti, konkurenčnosti itd. (Radišek, 2012)

- Kvalitativni/ocenjevani/subjektivni:
 - Plačilo na podlagi kompetenc/vrednot (zaželenih ravnanj)

Plačilo na podlagi kompetenc predstavlja vidik, v okviru katerega je plača delojemalca odvisna od njegovih sposobnosti za izvajanje procesa. Poleg tega tovrstno plačilo dokazuje, da je lahko nagrajevanje finančno ali nefinančno usmerjeno in da vrsta nagrajevanja ni enotna za vse. Kljub temu pa proces, ki temelji na podlagi kompetenc, zahteva posebno administrativno infrastrukturo. Njegov namen je namreč okrepiti organizacijsko moč, hkrati pa stimulirati razvoj delojemalca. Postopek določanja plačila na podlagi kompetenc zajema sedem korakov: najprej je potrebno določiti proces implementacije z vodilnim menedžmentom, prenesti informacije na člane organizacije, uokviriti skupino za nagrajevanje zaposlenih, ki pripravijo filozofijo, cilje, pridobiti pooblastilo za nadaljevanje s strani vodilnega menedžmenta in nazadnje implementirati proces nagrajevanja na podlagi kompetenc. (Dubois & Rothwell, 2004) Na splošno pa spodbujanje procesa plačevanja na podlagi kompetenc pripomore k višanju stopnje posedanja določenih kompetenc s strani celotne organizacije.

2.6.5.2.2 Udeležba v dobičku in projektno nagrajevanje

Udeležba v dobičku je udeležba delavcev pri dobičku in lastništvu družbe. Temeljni akt je v Sloveniji pogodba o udeležbi v dobičku, s katero je pravica do udeležbe tudi zapisana. Z njo se družba zaveže, da bo v skladu z denarno ali delniško shemo delavcu izplačan del dobička. Zakon določa, da je udeležba v dobičku prostovoljna in neprenosljiva za delavce in družbo. Vsi delavci morajo biti udeleženi v enakem obsegu. („Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)“, 2008) Predstavlja spodbudo zaposlenim in deluje kot zahvala za dobro opravljeno delo. (Raspor, 2018a) Nagrade za projektno delo so izplačane v fiksnem denarnem strošku, predstavljajo pa lahko tudi na primer solastništvo v podjetju oziroma lastništvo delnic. Vrsti nagrajevanja pri projektu sta dve. Prva se imenuje skupinsko nagrajevanje – vodstvo nagradi vsakega posameznika za skupen dosežek. Druga se imenuje individualno nagrajevanje in naslavlja nagrajevanje posameznikov glede na doprinos k projektu. (Kenda & Kaše, 2011)

2.6.5.2.3 Napitnina

»Napitnina je eden od najbolj učinkovitih načinov za kontrolo in nagrajevanje napora delavcev, zaposlenih v storitveni dejavnosti, in jih zato motivira, da dobro izvedejo delo.« (Raspor, 2018b) Predstavlja variabilni del nagrajevanja, saj je znesek napitnine glede na različne mesece različen. (Raspor, 2018b) Pomembno je to, da v primeru, da delojemalec na mesec dobi več kot 20 evrov napitnine, ta znesek obvezno prijavi delojemalcu. („Financial Terms Glossary“, 2019) Je nekakšen mehanizem, ki pomaga managementu pri nadziranju kakovosti in nagrajevanju dela zaposlenih v smislu, da je uspešen delavec za svoje delo neposredno nagrajen tudi ob neprisotnosti nadrejenih. Višji kot je znesek napitnine, večje je zadovoljstvo stranke z opravljeno storitvijo. Obstaja torej tako povezava med motivacijo zaposlenega in napitnino kot tudi med napitnino in kakovostjo opravljene storitve. (Lynn & Sturman, 2008)

2.6.5.2.4 Trinajsta plača in božičnica

Izplačilo trinajste plače zahteva predpogoj, ki je dogovor v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti, na ravni podjetja ali v pogodbi o zaposlitvi. Poleg tega je trinajsta plača lahko izplačana le takrat, kadar je podjetje v preteklem letu poslovalo pozitivno. Trinajsta plača

predstavlja sestavni del plače, kar pomeni, da je akontacija dohodnine in da so prispevki za socialno varnost upoštevani znotraj njenega okvirja. To je dodatek k redni plači, ki je ovrednoten v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih. (Šutanovac, 2016) Božičnica je del plače, ki temelji na stopnji uspešnosti poslovanja družbe. Izplačana je v primeru, da družba posluje dobro. Datum za izplačilo je omejen s koncem koledarskega leta. Vsi delavci prejmejo enako višino zneska. Ime izplačila se enači z »drugo vrsto izplačil«. („Kolektivna pogodba za lesarstvo“, 2006) Je relativno majhen znesek, ki nagraduje zvestobo organizaciji. (Armstrong & Murlis, 1998)

2.6.5.3 Nagrada za poslovno uspešnost (skupinska)

Dodeljena je v primeru preseganja določenih organizacijskih kriterijev in predstavlja enega od novjših konceptov nagrajevanja. Nagrajeni so vsi člani skupine, nagrado pa je možno poimenovati tudi »vzpodbuda«. Pomembno je izpostaviti, da nagrada ni nujno vedno finančna. Ena izmed prednosti tovrstnega nagrajevanja je ta, da se zmanjša tekmovalnost med člani organizacije za razliko od individualnih nagrajevanj, kjer se poveča. Slabost pa je lahko ta, da prihaja do »*free ridinga*«, kjer določeni člani skupine za manj vloženega dela prejmejo enako višino nagrade, vendar pa zato obstajajo tudi razlikovanja glede distribucije nagrad, in sicer določene organizacije že vnaprej določijo, da se bo višina nagrade oblikovala glede na prispevek vsakega posameznika. (Dubois & Rothwell, 2004)

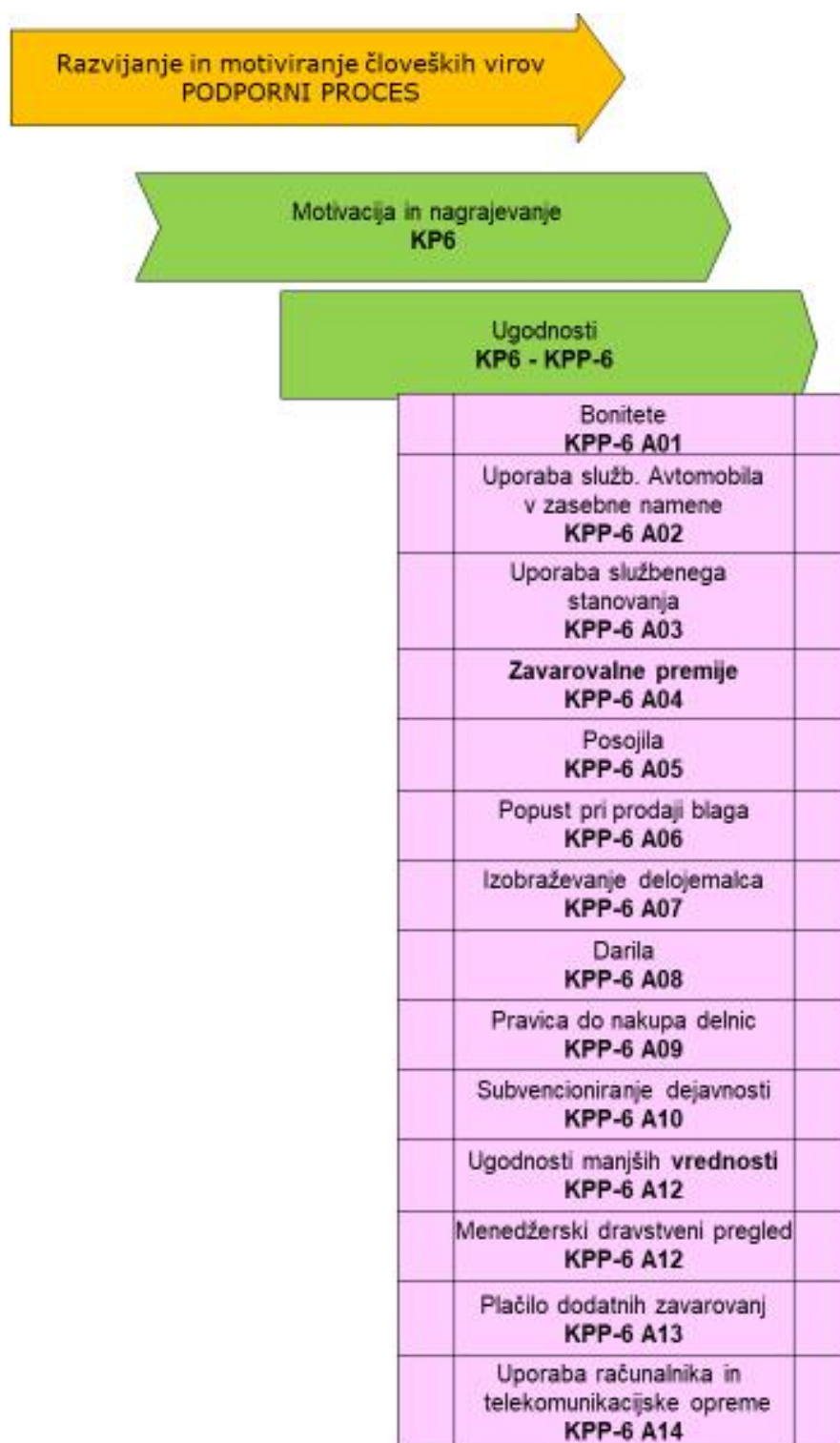
2.6.6 KP6 – KPP6: Ugodnosti

Ugodnosti za zaposlene predstavljajo elemente nagrajevanja, ki so dodani k različnim oblikam gotovinskega plačila. Zagotavljajo merljivo vrednost za posameznega zaposlenega v smislu npr. sistema pokojninskega zavarovanja, zavarovalnega kritja ali bolniškega nadomestila, lahko pa zagotavlja tudi takojšnjo ugodnost, kot je na primer uporaba službenega avtomobila. Ugodnosti za zaposlene poleg tega vključujejo elemente, ki niso v strogo denarni obliki, na primer letne počitnice. Raba izrazov, kot sta »*fringe benefits*« in »*perks*«, je včasih uporabljena derogativno, vendar je tovrstno izrazoslovje namenjeno tistim ugodnostim za zaposlene, ki niso bistvene za osebno varnost in osebne potrebe. (Armstrong & Murlis, 1998)

Elemente, ki se nanašajo na ugodnosti, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 39: Aktivnosti v podprocesu Ugodnosti).

2.6.6.1 Bonitete

Boniteta je dohodek, ki je obdavčen z dohodnino. Natančneje je to vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti, ki jo delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali katera druga oseba, vezana na zaposlovanje. Bonitete praviloma niso izplačane v denarju, temveč v drugačnih, nedenarnih oblikah. Višina bonitetne vrednosti je po navadi določena s pregledom primerljive tržne cene, vendar se ocena bonitete, če primerljiva tržna cena ni določljiva, določi na podlagi delojemalčevih stroškov, ki so nastali v zvezi s to boniteto. Pri tem pa je vseeno potrebno upoštevati to, da lahko Zakon o dohodnini (ZDoh-2) v 43. členu določa drugače. Zakonsko je vsaka vrsta bonitete obravnavana ločeno. (Ministrstvo za finance, 2017)



Slika 39: Aktivnosti v podprocesu Ugodnosti

2.6.6.2 Uporaba službenega vozila v privatne namene

Pri analiziranju uporabe službenega avtomobila za privatne namene je najprej potrebno razločevati med osebnimi motornimi in tovornimi vozili. Pogosteje se obravnava uporabo osebnih motornih vozil. Za te velja, da se ne glede na to, kolikšna je dejanska uporaba vozila in kako je bilo to vozilo pridobljeno, v davčno osnovo delojemalca všteva 1,5 % nabavne vrednosti vozila, upoštevan pa je tudi DDV. Ta odstotek se upošteva mesečno, in sicer na začetku meseca. Če zaposleni uporablja službeno vozilo tudi v privatne namene, podjetje pa mu ne zagotavlja goriva za opravljene poti, se stroški razmejijo. Upoštevati je namreč potrebno to, koliko km je bilo prevoženih za privatne in koliko za službene namene. (Ministrstvo za finance, 2017) Strošek uporabe službenega avtomobila ni vezan zgolj na samo vrednost avtomobila in gorivo. Vezan je tudi na to, da je v zvezi s to bonitetno potrebno upoštevati še prispevke za zavarovanje, administrativne stroške, cestnine, stroške amortizacije, stroške vzdrževanja in avtomobilsko zavarovanje. (Wright, 2004) Za ugotavljanje te bonitete je seveda potrebno pridobiti pravico. (Ministrstvo za finance, 2017)

2.6.6.3 Uporaba službenega stanovanja

Vrednost bonitete je lahko določena na dva načina. Kot prvič se lahko upošteva tržno vrednost stanovanja in kot drugič višino stroškov delodajalca. Obstaja pa tudi možnost, da naveden način vrednotenja ni mogoč. Takrat je vrednost bonitete omejena na »0,6 % tržne vrednosti premoženja, s katerim se zagotavlja nastanitev delojemalca na dan obračuna bonitete«. (Ministrstvo za finance, 2017) Podatek o tem, ali je delodajalec tudi lastnik stanovanja, v okviru tega ni pomemben. Potrebno pa je izpostaviti še eno posebnost, in sicer to, da se v davčno osnovo davca všteva tržna vrednost nastanitve ali pa delodajalčev strošek v zvezi z nastanitvijo, kljub temu da delojemalec nastanitvenih možnosti ni koristil. Do teh razmer lahko pride v primeru, da je delojemalec na dopustu, v bolnišnici in tako dalje. »Ob tem je pomembno upoštevati to, da se lahko neprofitna najemnina, ki je izračunana po 118. členu Stanovanjskega zakona, upošteva kot vrednost bonitete le v primeru, če delodajalec s tako višino najemnine dejansko zagotavlja pokrivanje vseh svojih stroškov v zvezi s to nastanitvijo (stanovanjem)«. (Ministrstvo za finance, 2017)

2.6.6.4 Zavarovalne premije in podobna plačila

Ugodnosti v zvezi z zavarovanjem lahko razširijo finančno tveganje delojemalca v smislu, da so on in njegova družina podprti s strani organizacije. To se zgodi z združevanjem skladov v obliki zavarovalnih premij. (Werther & Davis, 1985) Sicer za plačila zavarovalnih premij ne veljajo nikakršna določena pravila, vseeno pa področje pokriva vsebina Zakona o dohodnini. Velja pa pomembna posebnost: Zavarovalne premije in druga podobna plačila namreč ne spadajo v okvir bonitet, če zavarovalna vsota pripada delodajalcu. V nasprotnem primeru, torej če vsota pripada delojemalcu, pa govorimo o boniteti. (Ministrstvo za finance, 2017) Na tem mestu je torej razvidno, da je za obstoj bonitete, ko govorimo o zavarovalnih premijah, potrebno upoštevati tri pogoje. Kot prvič, zavarovalna premija je boniteta takrat, ko ne gre za zakonsko obvezno zavarovanje. Kot drugič, zavarovalne premije plačuje delodajalec, in kot tretjič, upravičenec do zavarovalne premije je delavec. Kot končno je potrebno uvideti to, da se obravnavana boniteta razmejuje na vsa plačila delodajalca za osebna zavarovanja in še druga zavarovanja, ki so vezana na varnost fizične osebe, kamor spadajo tudi zavarovalne premije za zavarovanje članov uprave in nadzornega sveta. (Rupar, 2008)

2.6.6.5 Posojilo brez obresti ali z nižjo obrestno mero

Posojilo brez obresti ali z nižjo obrestno mero je vrsta bonitete, ki jo delodajalec zagotovi delojemalcu, vendar je pri tem vseeno potrebno izhajati iz tržne obrestne mere. S tem je mišljeno to, da se upošteva Pravilnik o priznani obrestni meri. (Ministrstvo za finance, 2017) Če delodajalec odobri zaposlenemu to ugodnost, pomeni, da se le-ta obdavči z dohodnino, ni pa mu treba plačevati obresti oziroma so te obresti nižje vrednosti. Natančneje, boniteta je razlika med tržno in delodajalčevo obrestno mero, ki se določi na dan odobritve posojila. Čeprav je obrestna mera določena na dan odobritve posojila, pa se vseeno uporablja tista, ki je v času odobritve posojila zadnja objavljena. To pomeni tudi, da se slednja uporablja ves čas trajanja posojila. (Rupar, 2008)

2.6.6.6 Popust pri prodaji blaga

Če podjetja proizvajajo proizvode in izvajajo storitve, ki so lahko ponujene njihovim zaposlenim, imajo ti različne ugodnosti pri nakupu, če se podjetje tako odloči. Tovrstne bonitete zajemajo različne stopnje (od brezplačne hrane do poceni avtomobilov). Nekatere organizacije, ki nimajo te možnosti (omogočanje različnih ugodnost za svoje izdelke), pa se za to pogajajo z dobavitelji. (Armstrong & Murlis, 1998) Višina popusta na izdelek, ki se prodaja zaposlenemu in obenem pripomore k višji stopnji poistovetenja zaposlenih z organizacijo, se določi na podlagi primerjave med tržnimi cenami blaga in storitev, in sicer se upošteva vrednost, ki predstavlja nakup pod najugodnejšimi pogoji. »V davčno osnovo iz delovnega razmerja se tako všteva dejanski znesek popusta, torej razlika med prodajno ceno in ceno, ki jo je delavec plačal za trgovsko blago ali storitev.« (Rupar, 2008)

2.6.6.7 Izobraževanje delojemalca

V okviru razpravljanja o pridobivanju znanja, veščin in usposabljanju, ki ga zagotavlja delodajalec, je potrebno strogo razmejevati med pogoji bonitetnega in nebonitetnega obravnavanja izobraževanja. Kot boniteta je to področje obravnavano zgolj takrat, »kadar plačila delodajalca za izobraževanje delojemalca niso v zvezi s poslovanjem delodajalca oziroma niso v skladu s potrebami delovnega procesa in ne zaradi ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu in ohranitve zaposlitve. Na drugi strani pa kot boniteta niso obravnavana plačila delodajalca za dopolnilno izobraževanje in usposabljanje delojemalcev, ki so v zvezi s poslovanjem delodajalca«. (DURS, 2006) Financiranje izobraževanja s strani delodajalca se lahko veže zgolj na izobraževanje in usposabljanje delojemalca za potrebe opravljanja dela ali pa na splošno širitev znanja. Nekateri višino zneska, ki se nameni delojemalcu, vrednotijo tudi na podlagi njihovih ocen. (Werther & Davis, 1985)

2.6.6.8 Darila, ki jih zagotovi delodajalec

Darila so po navadi zagotovljena bodisi sedanjemu bodisi nekdanjemu ali bodočemu delojemalcu, v izjemnih primerih pa tudi delojemalčevemu družinskemu članu. Boniteta je v tem primeru obdavčena, in sicer je upoštevana kot dohodek iz zaposlitve. Obračunava se jo takrat, kadar gre tako za delovna kot za pogodbeno razmerja. Veljajo pa določene posebnosti. Smiselno je izpostaviti darila, ki so v mesecu decembru namenjena otrokom. Takrat se vrednost tega darila ne všteva v davčno osnovo delojemalca. Upoštevati pa je potrebno vrednost tega darila, ki ne sme biti višja od 42 evrov. Prav tako otrok ne sme biti starejši od 15 let. Še ena posebnost pa so bonitete iz delovnega razmerja. Pri tem gre za darila, ki niso dražja od 15 evrov. (Ministrstvo za finance, 2017)

2.6.6.9 Pravica do nakupa delnic

Vrednost bonitete nakupa delnic se ugotavlja na dan, ko je delojemalec delnice neposredno pridobil. V nasprotnem primeru, torej če delojemalec pravico do nakupa delnic odkloni, se višina bonitete prav tako ugotavlja na dan odklonitve pravice. V zvezi z nakupovanjem delnic se lahko sklene opcijska pogodba. Podpiše se torej določena kupoprodajna pogodba, v okviru katere se vrednost bonitete določa na podlagi datuma podpisa te pogodbe. Znotraj te pogodbe mora biti navedeno število delnic, ki jih oba podpisnika potrjujeta. S tem se pridobi pravica do nakupa delnic po njihovi nominalni vrednosti, zato mora biti v pogodbi prav tako navedena izvršilna cena. Kupoprodajna pogodba za nakup delnic je vpisna pogodba, bistvo pa je, da bo opcijski upravičenec vpisal delnice. Družba, s katero sklene kupoprodajno pogodbo, pa bo delnice izdala. Pomemben element pogodbe je napisan znesek, ki ga mora opcijski upravičenec nakazati na transakcijski račun zavezanca. (Ministrstvo za finance, 2017)

2.6.6.10 Subvencionirane kulturne, športne rekreacijske dejavnosti

Subvencionirane kulturne, športne rekreacijske dejavnosti imajo določeno posebnost. Ko jih obravnavamo kot boniteto, je potrebno preučevati vsak primer posebej. Višina bonitete je namreč odvisna od določenih okoliščin in dejstev. Ravno zato je pregled različnih stanj še kako pomemben: za boniteto torej ne gre, kadar so plačila nizke vrednosti in kadar so izplačana vsem delojemalcem v enaki vrednosti. Poleg tega morajo biti plačila izplačana redno, v posameznem mesecu pa ne smejo presegati 15 evrov. Če pogledamo primer nakupa kart, pa velja naslednje: Če vrednost karte ne presega 13 evrov, to pomeni, da ne gre za boniteto. (Ministrstvo za finance, 2017) Nenazadnje pa stopnja zagotavljanja tovrstnih ugodnosti variira tudi na podlagi organizacijske kulture, velikosti in lokacije podjetja. (Armstrong & Murlis, 1998)

2.6.6.11 Službene obleke/uniforme, službene kreditne kartice, prehrana in pogostitve

Že samo ime pove, da so ugodnosti manjših vrednosti, kot npr. službene obleke/uniforme, kreditne kartice, prehrana in pogostitve manjše davčne osnove. Ravno zato velja, da se po navadi ne obdavčujejo. Tudi zanje velja, da morajo biti zagotovljene vsem delojemalcem pod enakimi pogoji, vendar veljajo nekatere izjeme. Kreditne kartice na primer uporabljajo tisti, ki veliko potujejo zaradi narave delovnih nalog. Če pa se osredotočimo na prehrano, pa pogosto velja, da je subvencionirana za vse in ne zgolj za določene zaposlene. Prav tako nekatera podjetja, ki so v večjih mestih, prakticirajo bone za kosila. (Armstrong & Murlis, 1998).

2.6.6.12 Menedžerski zdravstveni pregled

Menedžerski zdravstveni pregled je celovit pregled, ki je opredeljen v Pravilniku o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev. Pri tem je potrebno dobiti potrdilo s strani specialista medicine dela, prometa in športa. Pomembno je to, da se pred samo izvedbo pregleda upošteva določeno oceno tveganja. Zdravstveni pregledi so preventivni, namenjeni pa so torej ocenjevanju izpolnjevanja zdravstvenih zahtev, ki jih opredeljuje določen poklic/profesija. Podobne zahteve pa so navedene tudi v Pravilniku o varstvu pri delu, kjer namreč piše, da delodajalec mora zagotavljati zdravstveni pregled svojim delojemalcem. („Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev“, 2002)

2.6.6.13 Plačilo dodatnih zavarovanj

Dodatno zavarovanje je oblika zavarovanja, pri kateri so delojemalcu plačane nekatere zavarovalniške storitve, ki bi jih v nasprotnem primeru moral poravnati samoplačniško. Posebnost dodatnega zavarovanja je v tem, da so te storitve nadstandardne. To je na primer omogočanje hitrejšega dostopa do zdravnika. Prav tako obstaja posebna oblika dodatnega zavarovanja, in sicer dodatno pokojninsko zavarovanje (poklicno zavarovanje) za delavce. V tem primeru gre za to, da so prispevki delodajalcev na računih zavarovancev, posledično pa ti pridobijo pravico do poklicne pokojnine. Poleg tega jim pripadajo tudi druge pravice iz Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. („Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti“, b. d.)

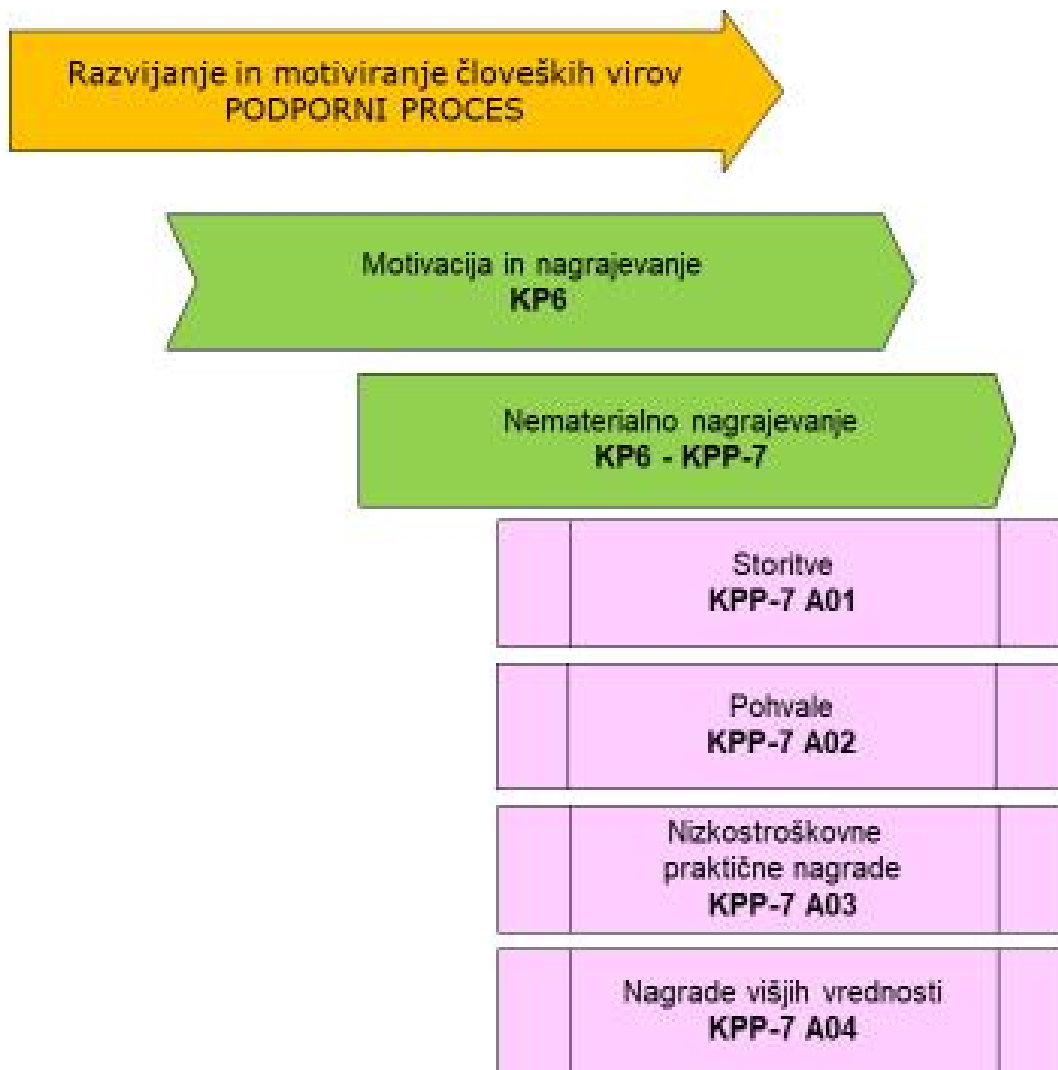
2.6.6.14 Uporaba računalniške in telekomunikacijske opreme

Večina ugodnosti, vezanih na uporabo računalniške opreme, temelji na uporabi »intraneta« (računalniško omrežje za izmenjavo informacij v organizaciji). Prednost tega je ta, da je tako hitrejše kot varnejše, najbolj pomembno pa je, da lahko zaposleni do podatkov dostopajo tudi od doma ali celo med potovanjem. Tovrstni računalniški sistem je lahko nameščen tako na osebne računalnike (ki jih uporabljajo na delovnem mestu) kot na računalniške terminale, ki so nameščeni na centraliziranih postajah. Zaposleni lahko dostopa tako do osnovnih opisov organizacijskih planov kot do informacij, vezanih na svoj trenutni položaj. Računalniška oprema je hkrati namenjena izobraževanju in izražanju privilegiranega položaja zaposlenih, ki to ugodnost v smislu boljšega in hitrejšega dostopanja do informacij koristijo. (Beam & McFadden, 2007)

2.6.7 KP6 – KPP7: Nematerialno nagrajevanje (giblivi del)

Nefinančne nagrade imajo močan dolgotrajni motivacijski učinek za razliko od finančnih, ki delujejo po principu kratkotrajne zadovoljitve. (Erbaşı & Arat, 2012) Poleg tega nefinančne nagrade močno vplivajo na samo percepcijo delojemalca glede nagrajevanja na delovnem mestu. (Adeeb Abdullah & Lai Wan, 2013) Nematerialno nagrajevanje je tista vrsta nagrajevanja, ki ne zajema nobenega od osnovnih elementov plače. Prav tako predstavlja prostovoljno izbiro v smislu, da se delodajalci sami odločijo o tem, ali bodo to vrsto nagrajevanja uporabili kot sredstvo za dodatno spodbudo za delo. Iz tega sledi, da nematerialno nagrajevanje ni sestavni del pogodbe o zaposlitvi. Zakon o delovnih razmerjih navaja, da mora biti plača sicer vedno izplačana v denarni obliki, nagrade pa se lahko izplačujejo v nematerialni obliki, a pod pogojem, da nagrada ne presega 5 % povprečne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji »predpreteklega meseca pred mesecem, v katerem se izplača plača, v katero se všteva vrednost darila.« (Raspor, 2018b)

Elemente, ki se nanašajo na nematerialno nagrajevanje, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 40: Aktivnosti v podprocesu Nematerialno nagrajevanje).



Slika 40: Aktivnosti v podprocesu Nematerialno nagrajevanje

2.6.7.1 Storitve

Velik del nematerialnega nagrajevanja v praksi predstavljajo različne vrste storitev, ki jih delodajalec zagotovi delojemalcu. Nekatere od teh so na primer omogočanje gibljivega delovnega časa, plačana članarina in abonmaji, letna članarina za revijo, plačana določena opravila, udeležba na seji uprave, povabilo uprave na dom, obisk javne prireditve s timom, kosilo s članom uprave, večerja z uspešnim delovnim timom, izlet s članom uprave. Poleg tega se delojemalcu lahko omogoča tudi dodatno strokovno izpopolnjevanje, parkirno mesto, prosti dan oziroma dodatni dopust, udeležba na družabnih prireditvah, strokovnih posvetovanjih, simpozijih in konferencah, službena potovanja in krajši izleti ter nagrade za sprostitev. (Raspor, 2018b) Nenazadnje pa so nekateri izmed novejših trendov storitvenega nagrajevanja celo pranje avtomobila, kršenje kodeksa oblačil za en dan, zamenjava mize z nadrejenim za en teden ... (Kruse, 2013)

2.6.7.2 Pohvale

Pohvale so lahko skupinske ali individualne. Delujejo pozitivno, saj zaposlenega motivirajo za boljše, uspešnejše delo za razliko od graj, ki zaposlenega ne motivirajo. (Raspor, 2018b) Pohvala je lahko izrečena na veliko različnih načinov. Pri tem je možno izpostaviti na primer pohvalno pismo, telefonski klic, pohvalo preko e–maila, čestitko, javno pohvalo. Objavljena je lahko tudi na oglasni deski. Kljub temu je v nekaterih organizacijah še vedno možno opaziti slabo delovanje menedžmenta v smislu, da so negativne povratne informacije izražene veliko pogostejše od pozitivnih. V nasprotnem primeru, torej ob izreku pozitivne povratne informacije, pa ima izrečena pohvala največji učinek na čustveno plat. (Woodruffe, 2006) Pohvale spadajo v okvir neformalnega nagrajevanja, pri čemer ni potrebno vzpostaviti nikakršnega zahtevnega sistema. (Raspor, 2018b) Najbolje pri pohvalah je torej ravno to, da ni potrebno vložiti nikakršnega denarja in zelo malo časa, učinek izrečene pohvale pa je zelo velik. (Kruse, 2013)

2.6.7.3 Nizkostroškovne praktične nagrade

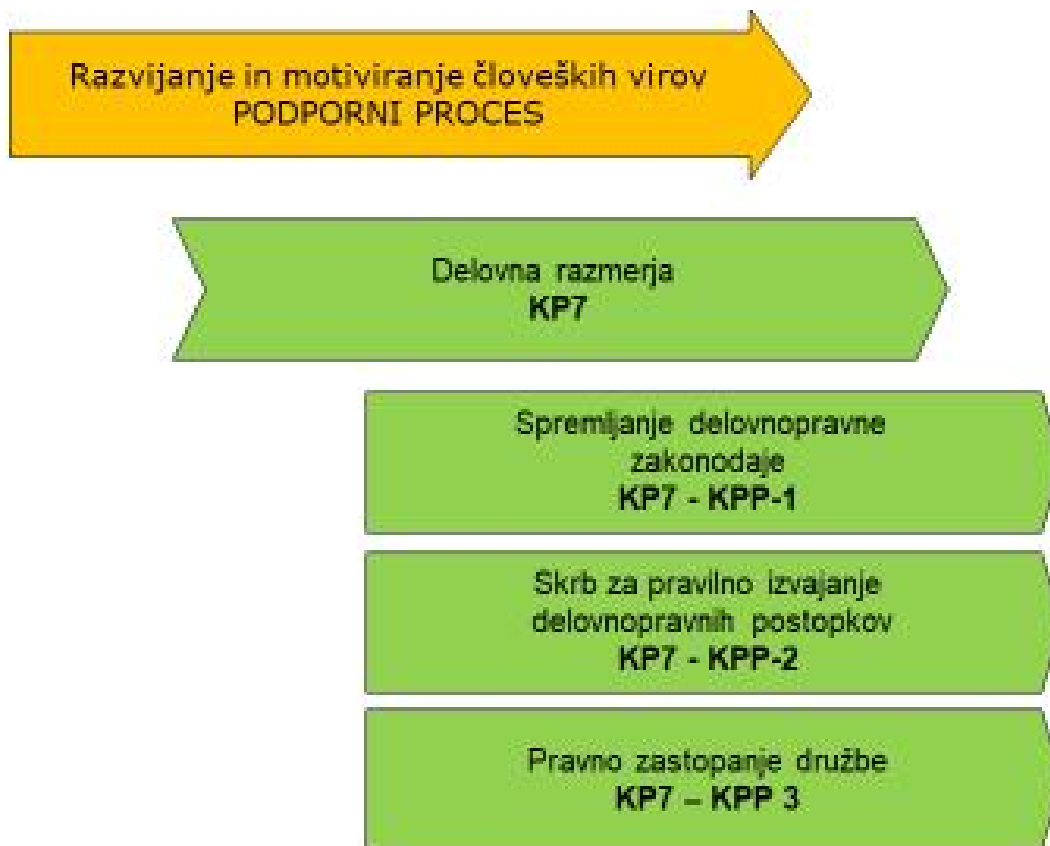
Nizkostroškovne praktične nagrade zahtevajo prisotnost minimalnih sredstev, ki morajo biti določena vnaprej. Kljub temu ne smejo presegati zneska, ki bi bil tako visok, da bi dodatno obremenjeval zaposlene z davščinami. Tovrstne nagrade imajo lahko v nasprotnem primeru negativen učinek. (Raspor, 2018b) Kot primer nizkostroškovnih praktičnih nagrad je možno izpostaviti na primer vstopnico za družabne prireditve, osebni računalnik in druge IKT nagrade, uro, steklenico vina, šopek rož, boljše pisarniško opremo. Poleg tega nizkostroškovne praktične nagrade niso obravnavane kot dodatno plačilo, saj se jih ne da preprosto zamenjati za denar za razliko od nekaterih drugih oblik nagrad. (Internal revenue science, 2017) Raziskave celo kažejo, da »biti cenjen« med sodelavci, kar podelitev nizko stroškovnih nagrad tudi prikazuje, predstavlja eno od ključnih komponent pri vključevanju zaposlenih v organizacijo. (Kruse, 2013)

2.6.7.4 Nagrade priznanja višjih vrednosti

V to skupino spadajo priznanja in nagrade, plakete, podelitev srebrnikov oziroma zlatnikov, nagradne priponke, prenosni pokal ipd. Namenjene so prepoznavanju produktivnosti, posebnih prispevkov in izvajanju določenih storitev v organizaciji. Predstavljene so vodilnemu managementu na posebnih srečanjih. Za razliko od finančnih nagrad, te predstavljajo vrednotenje posebnega dosežka, kar ni materialno nagrajevanje. (Sherman idr., 1998) Poleg tega imajo priznanja in nagrade veliko sporočilno moč v smislu, da z izbiro nagrajencev podjetje sporoča, kakšno vedenje je v organizacijskem okolju zaželeno in kakšno vedenje vodi k uspešnosti. (Zupan, 2001) Najpomembneje je, da tovrstno nagrajevanje krepi socialno moč, kar neposredno vpliva na višanje stopnje notranje motivacije in izboljšanje samopodobe. (Freifeld, 2011) Na primeru priznanja je mogoče izpostaviti, da ta deluje kot motivator, poleg tega pa ima tudi instrumentalni pomen za zniževanje fluktuacije, povečuje produktivnost in oblikuje dobro delovno klimo. (Jensen, McMullen, & Stark, 2007)

2.7 KP 7: Delovna razmerja

Proces Delovna razmerja je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v sledeči shematski sliki (Slika 41: Proces Delovna razmerja).



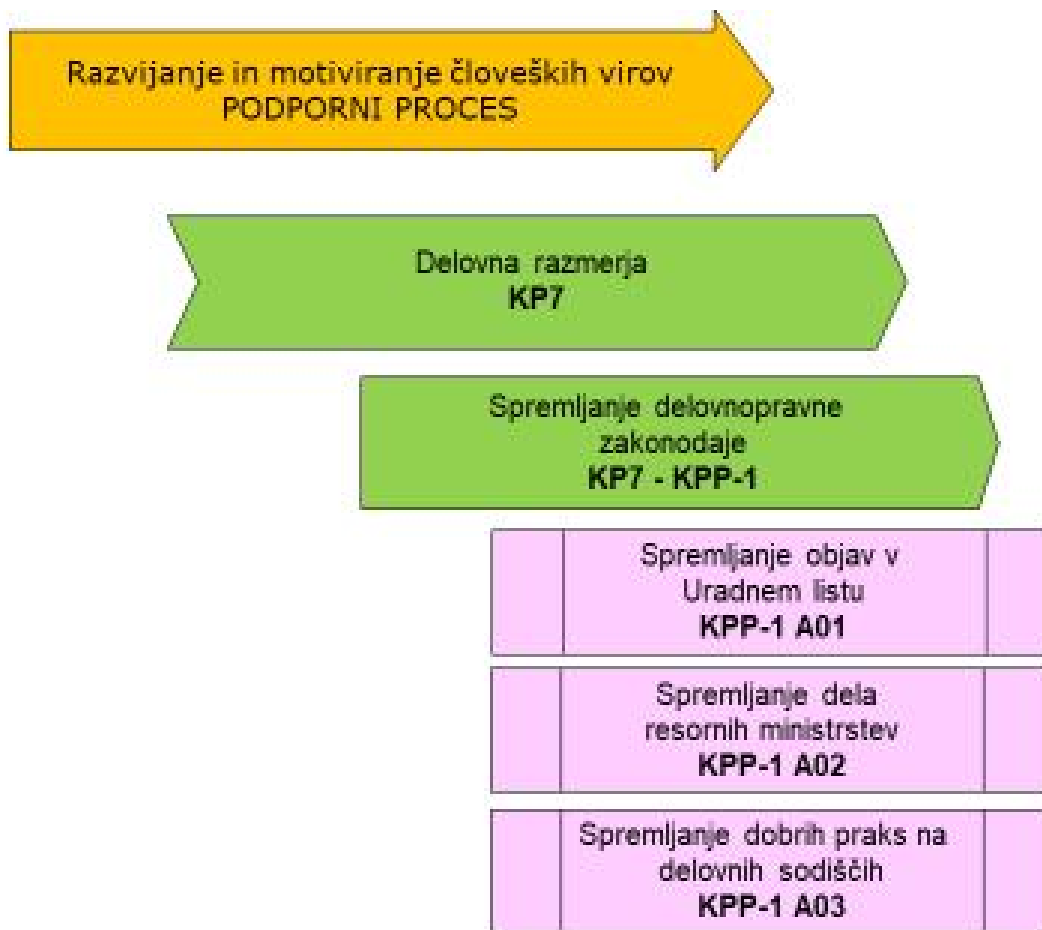
Slika 41: Proces Delovna razmerja

Njegove podprocese pa lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot si sledijo v nadaljevanju.

2.7.1 Spremljanje delovnopravne zakonodaje

V okviru tega podprocesa se spremlja zakone in predpise, ki urejajo delovna razmerja tako neposredno kot posredno. Namen tega je, da je organizacija stalno seznanjena z novostmi, ki jih prinaša zakonodaja. Po potrebi se lahko strokovnjaki iz organizacije vključijo v pripravo sprememb in dopolnitev k zakonodaji.

Elemente, ki se nanašajo na spremljanje delovnopravne zakonodaje, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 40: Aktivnosti v podprocesu Nematerialno nagrajevanje).



Slika 42: Aktivnosti v podprocesu Spremljanje delovnopravne zakonodaje

2.7.1.1 Spremljanje objav v uradnem listu

Znotraj te aktivnosti se spremlja sprejete zakone, pravilnike, akte ipd., ki se neposredno vežejo na delovnopravno zakonodajo. Potrebno jih je preučiti in v primeru vpliva na obstoječe pravne ureditve v družbi te spremembe, ki izhajajo iz novih zakonov, implementirati. Gre za post festum aktivnosti, saj je sprejem dokončen in zavezujoč.

2.7.1.2 Spremljanje dela resornih ministrstev

Znotraj te aktivnosti se spremlja delo na resornih ministrstvih (predlogi za zakone, pravilnike, akte ipd., ki se neposredno vežejo na delovnopravno zakonodajo). Potrebno jih je preučiti in v primeru vpliva na obstoječe pravne ureditve v družbi podati argumentacije za popravke. Gre za proaktivno naravnano, da se vpliva na spremembe. Na te spremembe se lahko vpliva tudi v okviru zbornic in drugih združenj.

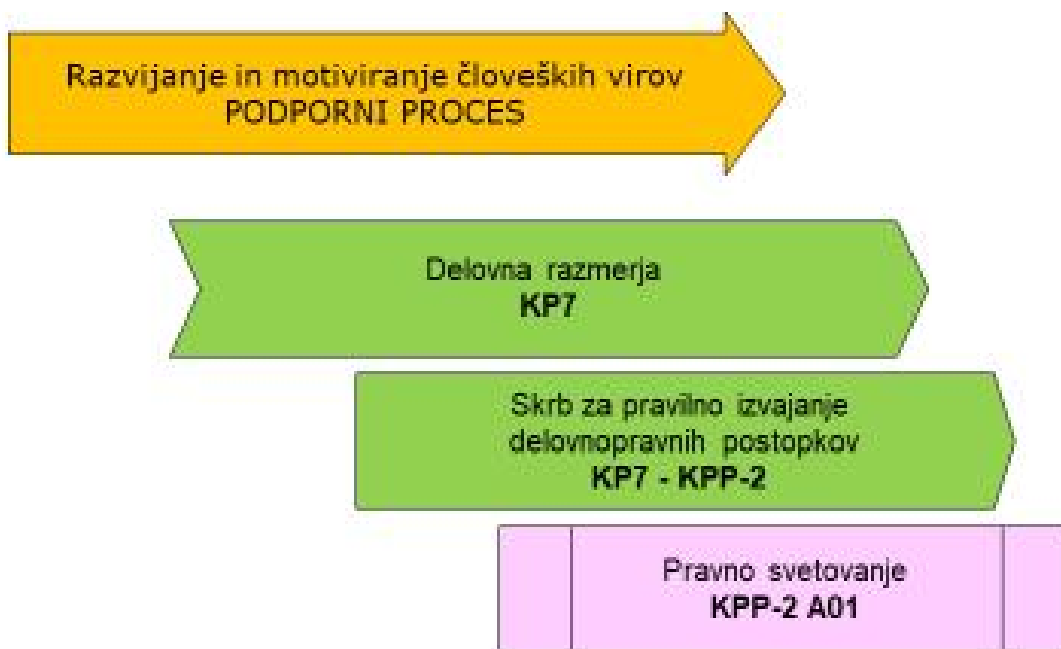
2.7.1.3 Spremljanje dobrih praks na delovnih sodiščih

Znotraj te aktivnosti se spremlja, kako so sodišča odločila v določenih primerih. Potrebno jih je preučiti in v primeru, da ima soroden postopek dobre prakse, te vključiti v postopke.

2.7.2 Skrb za pravilno izvajanje delovnopравnih postopkov

Pri tem podprocesu gre za kontinuirano nalogo spremljanja vseh kadrovskih postopkov, da kasneje ne bi prihajalo do pravnih zapletov. Odgovorna oseba upošteva ustrezne zakone in predpise, ki urejajo delovna razmerja, in svetuje ostalim sodelavcem.

Elemente, ki se nanašajo na skrb za izvajanje delovnopравnih postopkov, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 43: Aktivnosti v podprocesu Skrb za izvajanje delovnopравnih postopkov).



Slika 43: Aktivnosti v podprocesu Skrb za izvajanje delovnopравnih postopkov

2.7.2.1 Pravno svetovanje

Pravno svetovanje se nanaša na:

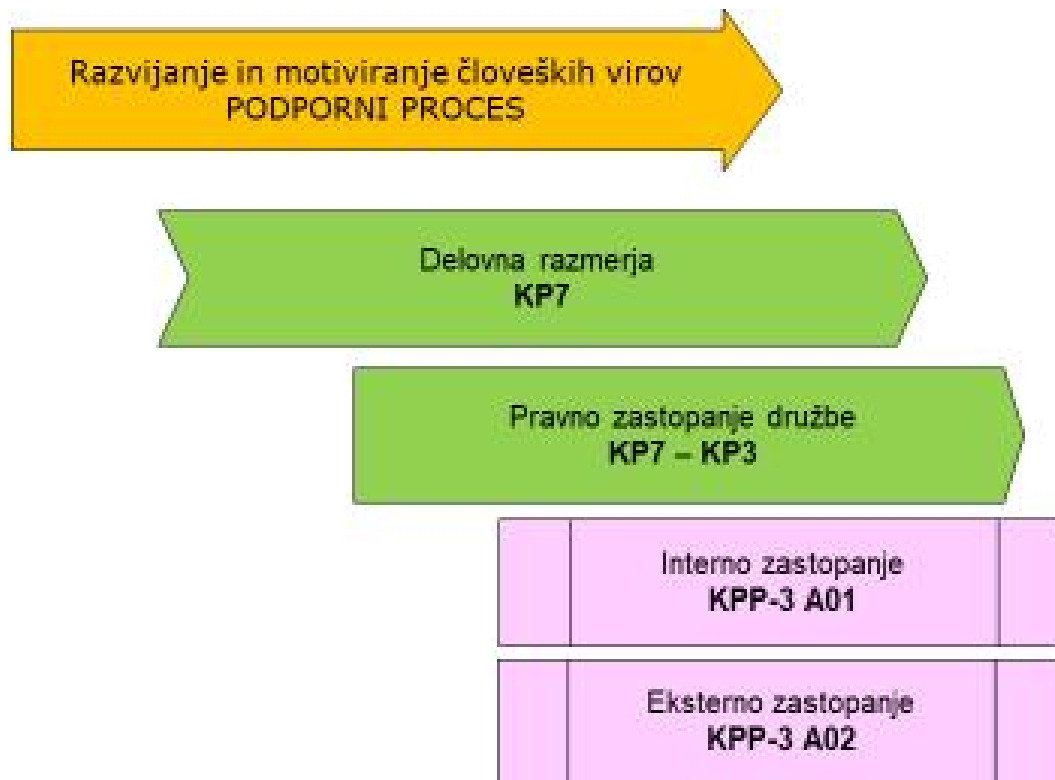
- Pravno svetovanje upravi družbe: za vse zadeve, ki so povezane z delom uprave.
- Pravno svetovanje kadrovskim delavcem: za kadrovske postopke z vidika delovnopравne zakonodaje, ki jih vodijo kadrovski delavci.
- Pravno svetovanje vodjem: v primeru kršitev s strani sodelavcev, ko je potrebno sprožiti disciplinske postopke.

Gre za vse postopke, ki nimajo elementov pravnega zastopanja, ampak zgolj za svetovanje o postopkih in dokumentaciji.

2.7.3 Pravno zastopanje družbe

V primeru, da pride do postopkov na delovnih in drugih sodiščih zaradi vsebine, ki je povezana z delovnim pravom, se vodijo postopki pravnega zastopanja. V tem primeru se lahko vodi mediacija s ciljem doseči soglasje med sprtima stranema.

Elemente, ki se nanašajo na pravno zastopanje družbe, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 44: Aktivnosti v podprocesu Pravno zastopanje družbe).



Slika 44: Aktivnosti v podprocesu Pravno zastopanje družbe

2.7.3.1 Interno zastopanje

Pri internem zastopanju gre za vodenje disciplinskih in drugih postopkov, kjer je pomembno, da so postopki speljani na visokem integritetnem nivoju, da kasneje ne bi prihajalo do odškodninskih in drugih tožb.

2.7.3.2 Eksterno zastopanje

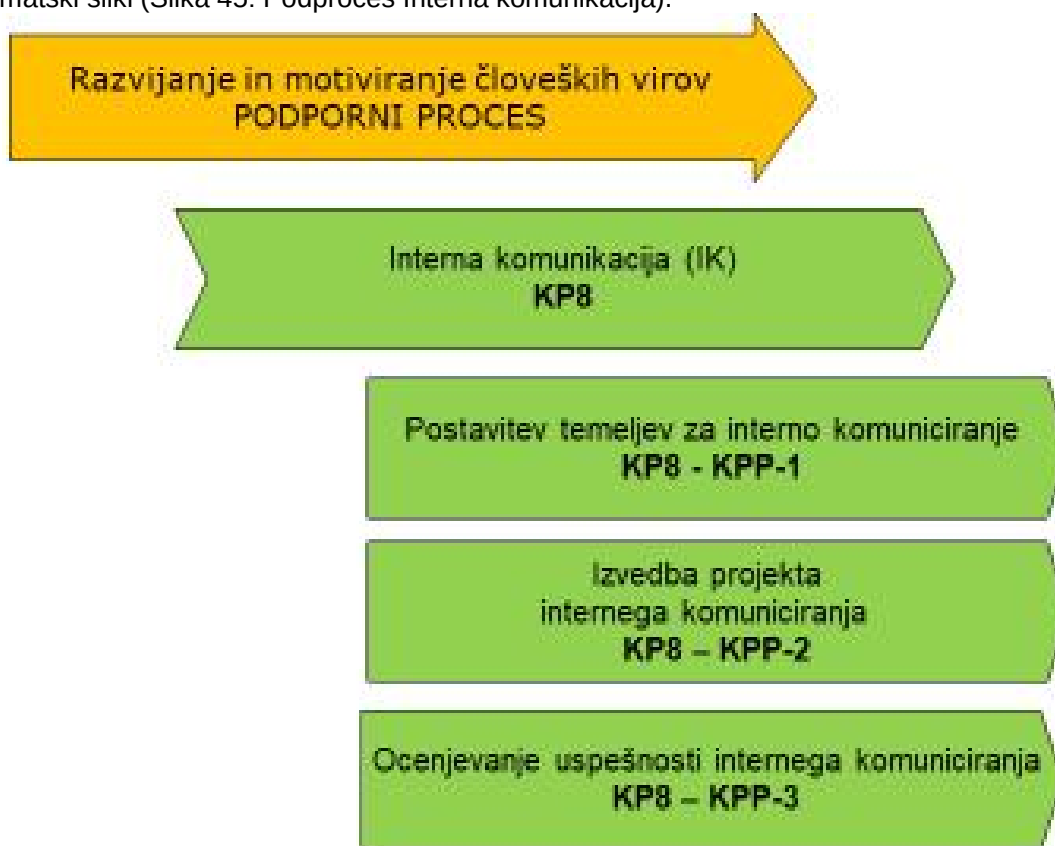
Pri eksternem zastopanju gre za zastopanje družbe na sodiščih, za kar je potreben delovnopравни izpit, ali na drugih organih in združenjih.

2.8 KP 8: Komunikacija

Pojem interno komuniciranje je največkrat sinonim za komuniciranje znotraj organizacije, ki se je drastično razvilo šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike. Nastalo je kot odgovor na naraščajoče globalizacijske tokove, ki so zmanjševali povezanost med organizacijo in zaposlenimi. (Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012) Najpogostejše je definirano kot menedžment interakcij med tistimi, ki imajo določene interese v organizaciji. (Welch & Jackson, 2007) Poleg izraza interno komuniciranje je tovrstna komunikacija znotraj

organizacije velikokrat poimenovana tudi kot »komunikacija zaposlenih« ali »komunikacija osebja«. Od eksterne komunikacije se razlikuje v tem, da poteka zgolj med člani organizacije, drugi deležniki pa so iz nje izključeni. Obstajata dve ključni področji internih komunikacij: komunikacija menedžmenta in korporacijsko informiranje ter komunikacijski sistemi. Prvo se nanaša na komuniciranje med menedžerjem in njegovimi podrejenimi. V tem primeru se informacije konkretno nanašajo na specifične naloge in aktivnosti določenih zaposlenih. Drugo pa opredeljuje široko organizacijsko komuniciranje, saj so odločitve vezane na vse zaposlene znotraj organizacije. (Cornelissen, 2011) Interna komunikacija ima na splošno velik vpliv na identifikacijo posameznika z organizacijo. Ko imajo zaposleni možnost, da aktivno participirajo pri določanju, je stopnja identifikacije in občutka pripadnosti organizaciji višja. (Cornelissen, 2011) Interna komunikacija se ne nanaša zgolj na določene uradne komunikacijske kanale v organizaciji, temveč zajema vsakodnevne interakcije, ki ustvarjajo pomen. (Hume, 2001)

Proces Interna komunikacija je sestavljen iz naslednjih podprocesov, prikazanih v sledeči shematski sliki (Slika 45: Podproces Interna komunikacija).



Slika 45: Proces Interna komunikacija

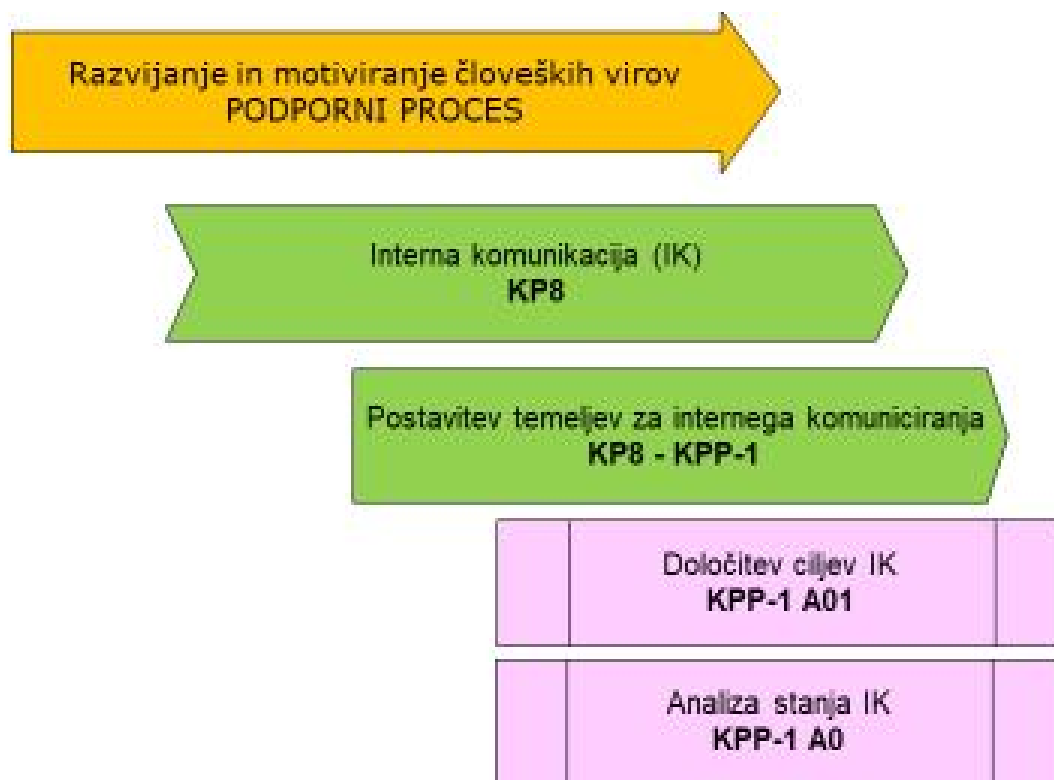
Podprocese komunikacije lahko nadalje razgradimo po sledeči strukturi aktivnosti, kot si sledijo v nadaljevanju.

2.8.1 KP8 – KPP1: Postavitev temeljev za interno komuniciranje

Za namene izgradnje načrta uspešnega internega komuniciranja je najprej potrebno v okviru organizacije določiti cilje internega komuniciranja. Ti cilji morajo biti v skladu z interesi vodstva. (Dialogos, 2007), vendar pa se cilji lahko glede na podsisteme v organizaciji razlikujejo. Na

primer, določen oddelek stremi k profitabilnosti, drugi k izboljšanju kvalitete produkta. (Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2010) Poleg tega morajo biti cilji tudi v skladu s poslovno strategijo in organizacijsko kulturo. Ena od najpomembnejših funkcij ciljev pa je ta, da njihov doseg ustvari strateško prednost za organizacijo. (Možina, 2001) Podlaga za določanje ciljev je vsekakor analiza stanja. To pomeni, da morajo tisti, ki so v organizaciji odgovorni za to področje, najprej analizirati obstoječe trenutne razmere internih odnosov. (Dialogos, 2007) To lahko storijo na primer z izvajanjem različnih anket. (Cornelissen, 2011) Ankete zagotavljajo anonimnost, kar služi lažji identifikaciji morebitnih težav, ki se jih z dobro zastavljenim načrtom internega komuniciranja da odpraviti. (Hume, 2001) Poleg tega se lahko izvajajo različne delavnice, naredi posnetek trenutnega stanja ali pa preuči fokusne skupine. (Dialogos, 2007)

Elemente, ki se nanašajo na določitev ciljev in analizo stanja, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 46: Aktivnosti v podprocesu Določitev ciljev in analiza stanja).



Slika 46: Aktivnosti v podprocesu Postavitev temeljev internega komuniciranja

2.8.1.1 Določitev ciljev IK

Najprej je potrebno določiti cilje, kaj želimo z IK-komuniciranjem doseči, h katerim ciljnim skupinam bomo pristopili in na kakšen način. Polg tega je potrebno določiti kazalnike uspeha in način, na katerega bomo analizirali stanje.

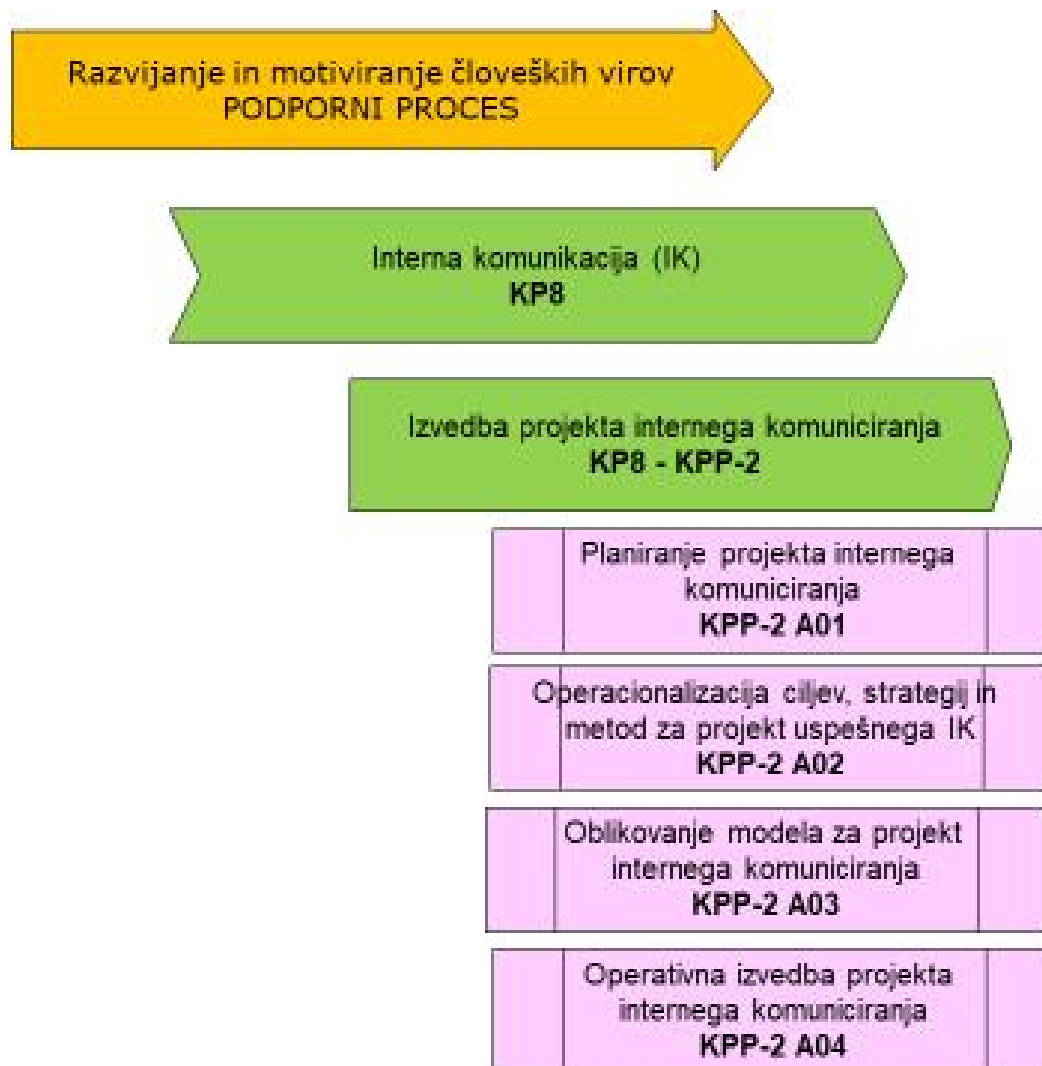
2.8.1.2 Analiza stanja IK

Po tem, ko imamo postavljene cilje, analiziramo stanje. Gre za kontinuirani proces, ki se izvaja periodično. Periodiko in kazalnike smo določili v aktivnosti Določitev ciljev IK.

2.8.2 KP8 – KPP2: Izvedba projekta internega komuniciranja

Pred samo izvedbo načrta internega komuniciranja je naprej potrebno opredeliti samo pripravo. Potrebno je pridobiti potrdilo za izvedbo projekta s strani vodstva. Poleg tega moramo določiti, kdo bo sestavljal projektno skupino, kdo bo izvajal določene naloge, kdo bo imel katere pristojnosti in odgovornosti. Ne zgolj izvajalska, tudi nadzorna funkcija je pri načrtu internega komuniciranja zelo pomembna. V okviru tega se namreč sestavi projektni in nadzorni svet, ki nadzoruje potek dela oziroma izvedbo načrta. Nadalje se v okviru priprave določijo faze projekta in pridobi informacijska podpora. (Dialogos, 2007) Sledi določanje namenov in poslanstva. Zakaj je uspešno interno komuniciranje tako pomembno? Zato, ker omogoča bolj osredotočeno doseganje ciljev, višjo stopnjo produktivnosti, povezanosti, avtonomnosti in manj interesnih konfliktov na dnevni ravni. (Hume, 2001) Nenazadnje pa učinkovita interna komunikacija olajša tudi povezovanje osebnih in organizacijskih ciljev preko ustvarjanja visoke stopnje identifikacije zaposlenega s samo organizacijo. (Vuković, 2018) Pri opredelitvi namenov internega komuniciranja je sodelovanje izvršnega odbora in skupine, ki izvaja projekt, zelo pomembno. Sam namen je pri tem lahko tako strateški kot operativni. Na primer, na eni strani je cilj uspešno izvedenega projekta internega komuniciranja to, da se ustvarijo dobri komunikacijski kanali, na drugi strani pa je cilj tudi to, da se zviša stopnja participacije zaposlenih. (Chartered Institute of Public Relations, 2018)

Elemente, ki se nanašajo na podproces Izvedba projekta internega komuniciranja, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 47: Aktivnosti v podprocesu Izvedba projekta internega komuniciranja).



Slika 47: Aktivnosti v podprocesu Izvedba projekta internega komuniciranja

2.8.2.1 Planiranje projekta internega komuniciranja

V tej fazi projekt v celoti splaniramo. Nameni internega komuniciranja, ki jih moramo imeti v vidu, ko izvajamo projekt internega komuniciranja, so naslednji (Možina, 2001):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov.

Sam projekt ima več faz:

1. Izdelava izhodišč
2. Priprava orodij za interno komuniciranje
3. Izvedba
4. Vrednotenje izvedenega

Orodja, ki sodijo v interno komuniciranje (Mumel, Buneto, & Virt, 2006):

1. Interni časopis, bilten, e-novice
2. Priročniki, navodila za zaposlene
3. Letna poročila, finančna poročila za zaposlene
4. Interne konference, izobraževanja
5. Oglasna deska
6. Nabiralnik predlogov zaposlenih
7. Notranje ankete o zadovoljstvu
8. Obhodi direktorja med zaposlenimi
9. Dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokoјence
10. Sestanki, kolegiji, viharjenje možganov (brainstorming)
11. Osebna srečanja »iz oči v oči«
12. Odprta telefonska linija
13. Elektronska pošta
14. Internet, intranet
15. Interni radio, interna TV
16. Videokonference
17. Družabna (neformalna) srečanja
18. Spletna družbena orodja
19. Zbori delavcev

Kdaj učinkovito komuniciramo (Mumel idr., 2006)?

- kadar vemo, kaj želimo doseči s sporočilom;
- kadar se na komuniciranje pripravimo vnaprej;
- kadar sporočilo prilagodimo sogovornikom, ki jim je namenjeno;
- kadar tako verbalno (z besedami) kot tudi neverbalno (z mimiko, gestami, glasom) izražamo isto sporočilo;
- ko poslušamo, kaj imajo sogovorniki povedati, in s tem preverjamo, ali se razumemo.

2.8.2.2 Operacionalizacija ciljev, strategij in metod za projekt uspešnega IK

Po tem ko organizacija naredi načrt na splošni ravni, je potrebno cilje, strategije in metode za projekt internega komuniciranja operacionalizirati. Najprej se je potrebno posvetiti vsebini ciljev. Določitev relevantnih ciljev zahteva, da se zadosti kar veliko kriterijem. Cilji morajo kot prvič biti specifični. Kot drugič je pomembno to, da se da izmeriti, v kolikšni meri so doseženi. Poleg tega morajo biti uresničljivi oziroma dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni. (Chartered Institute of Public Relations, 2018, metoda SMART) Doseganje ciljev je v okviru komuniciranja eden od centralnih pomenov tako za organizacijo kot za posameznika. Vendar pa se cilji teh dveh akterjev med seboj razlikujejo. (Eisenberg idr., 2010) Obstajajo pa tudi zahteve v zvezi z operacionalizacijo strategij in metod. Pomembno je namreč, katero strategijo in katero metodo uporabiti za to, da bo interno komuniciranje uspešno. Naprej se je smiselno osredotočiti na operacionalizacijo strategij. Ta mora biti načrtovana za vsako organizacijo posebej, odvisna pa je od njene organizacijske kulture. (Možina, 2001) Najboljše strategije povezujejo cilje in željene rezultate glede internega komuniciranja z željenimi cilji glede

poslovanja. (Chartered Institute of Public Relations, 2018) Izbere se tako strategijo, ki spodbuja vključevanje, posvetovanje in aktivno poslušanje. Narekuje pa naj tudi dvosmerno komuniciranje. (Dialogos, 2007) To je lahko vertikalno, horizontalno, prečno in diagonalno. Znotraj vertikalnega komuniciranja je možno dvoje: možen je prenos pomembnih informacij od vrha (top managementa) hierarhično navzdol, možen pa je tudi prenos v nasprotni smeri. Informacije, ki jih torej zaposleni namenijo top managementu, se po navadi nanašajo nanje, na njihove sodelavce in tako dalje. (Cornelissen, 2011) Potem se določi še metodo, ki bo pri izvedbi načrta internega komuniciranja uporabljena. Primeri ustreznih metod so na primer analiza vrzeli, moči in vplivov, izvedba problemskih delavnic in fokusnih skupin, testi prioritet in tako dalje. (Dialogos, 2007)

2.8.2.3 Oblikovanje modela za projekt internega komuniciranja

Oblikovanje modela za projekt internega komuniciranja predstavlja bistvo za uspešno interno komunikacijo. Model je po navadi sestavljen iz več komponent. Ena izmed njih je opredelitev orodij za doseganje namenov. Znotraj tega se opredeli, katere so relevantne aktivnosti, ki sprožajo uspešno interno komunikacijo. Lahko so v pisni, ustni ali elektronski obliki. Nekatere najpogostejše konkretne aktivnosti so: sestanki, družabni dogodki, individualna srečanja, interna glasila, obvestila, priročniki, elektronska pošta, video konference, intranet. (Hume, 2001) Intranet je v tem primeru spletni portal podjetja, do katerega lahko dostopajo zgolj člani organizacije. Na njem so poleg formalnih objavljene tudi nekatere neformalne informacije, njegova struktura pa ja podobna internetni. Zaposleni lahko preko aplikacij in internetnih povezav dostopajo do pomembnih, za delo relevantnih podatkov. (Tekavčič, 2018) Poleg orodij je pri oblikovanju modela relevantno analizirati tudi vrste sporočil, ki so prisotne znotraj organizacije. Sporočila se po navadi nanašajo na: splošne podatke o poslovanju, organizacijske informacije, dnevne operative informacije, marketinške, oglaševalske in tržne informacije, politiko osebja. (Gruning & Hunt, 1984) Kar za potrebe modela sledi, je to, da se opredeli letni komunikacijski načrt in komunikacijska mapa z namenom pregleda zaposlenih, vključenih v komuniciranje. Jasna slika zaposlenih, ki so vključeni v komuniciranje, je pomembna zato, ker je od nje odvisno, katera orodja in načini bodo uporabljeni pri izvedbi projekta. Na koncu sta nujno potrebni evalvacija in nadgradnja. Evalvacija je pomembna zato, da se analizira, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Izvedena je lahko formalno (izvajanje anket in analiz) ali neformalno (neformalni pogovori). (Hume, 2001)

2.8.2.4 Operativna izvedba projekta internega komuniciranja

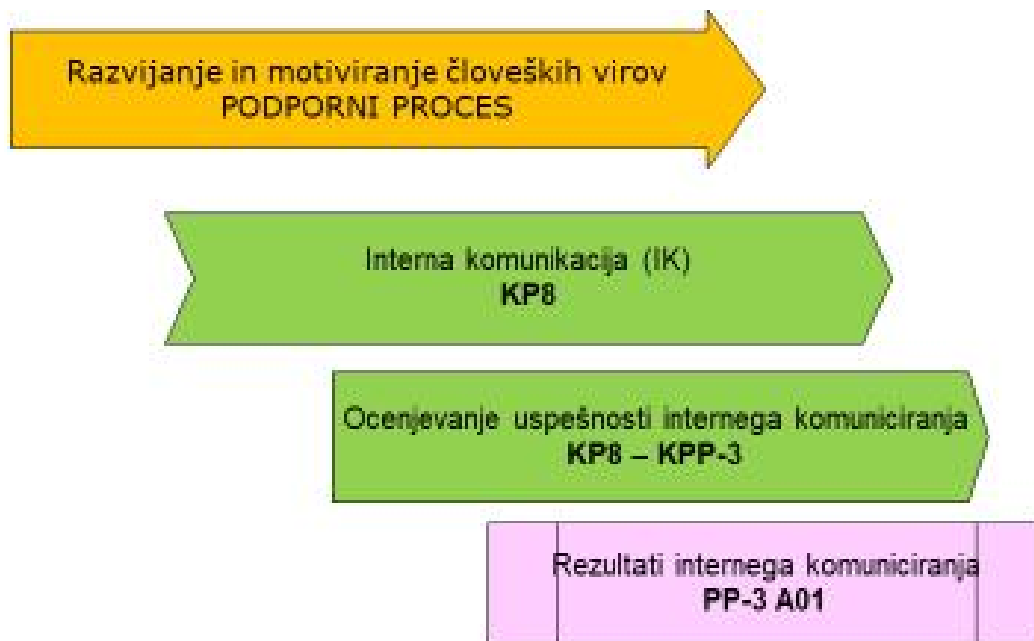
V tej fazi projekt izvedemo skladno s prej opisanimi točkami.

2.8.3 KP 8 - KPP6: Ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja

Ključna komponenta v izvedbi projekta je ohranjanje nadzora. To pomeni, da je potrebno poskrbeti za to, da so vse načrtovane aktivnosti tudi izvedene ob možnosti prilagoditve. (Hume, 2001) Poleg samega izvajanja je potrebno poskrbeti za transparentnost. To pomeni, da se mora zaposlene obveščati o aktivnostih, narediti pa je potrebno tudi medijski načrt. Le na tak način so namreč povratne informacije, pridobljene s strani deležnikov, tudi relevantne. Deležniki so v tem primeru zaposleni, vodstvo, predstavniki zaposlenih, zunanje stranke in lastniki oziroma delničarji. (Dialogos, 2007) Pri tem pogosto prihaja do tega, da so negativne informacije s strani podrejenih velikokrat preslišane. Večja možnost za nastanek negativnih povratnih informacij je takrat, kadar zaposleni nimajo možnosti odločanja ali sodelovanja. (Cornelissen, 2011) Na splošno je povratne informacije možno opredeliti kot sistem znakov, ki povezuje komuniciranje z dejanji. S tem je mišljeno to, da so najprej ustvarjene določene

informacije, nato pa se subjekti na te informacije odzovejo. (Eisenberg idr., 2010) Na koncu pa je potrebno seveda te pridobljene povratne informacije analizirati. Na podlagi analize se pripravi poročilo. To poročilo pa služi tudi kot podlaga za nadgraditev projekta in priporočilo za vnaprej. (Dialogos, 2007)

Elemente, ki se nanašajo na ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja, lahko nadalje strukturiramo v naslednje aktivnosti, prikazane na spodnji sliki in obrazložene v nadaljevanju (Slika 48: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja).



Slika 48: Aktivnosti v podprocesu Ocenjevanje uspešnosti internega komuniciranja

2.8.3.1 Rezultati internega komuniciranja

V tej aktivnosti ocenimo, kakšne rezultate je doprineslo interno komuniciranje. Gre za trajen proces, s katerim ugotavljamo, ali sta se stopnji zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih kaj spremenili.

3 ZAKLJUČEK K PROCESOM

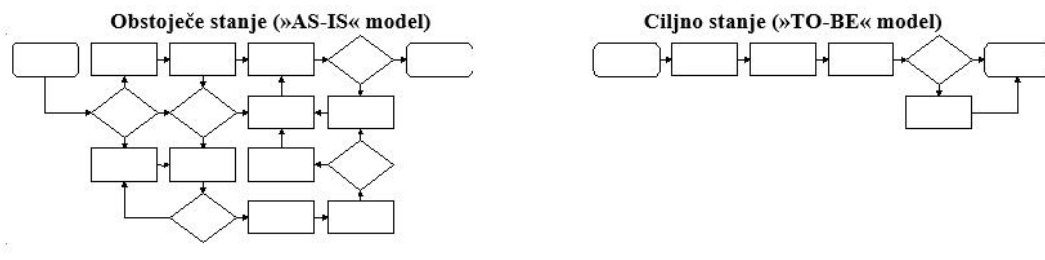
Popis procesov ni enoznačen. Vsaka organizacija si jih namreč prilagodi glede na stopnjo procesnega znanja in kulture kot tudi informatizacije, zato so procesi stalno deležni prenov, saj pri procesih ne gre za statičen izdelek. Namen je, da jih naredimo čim bolj dinamične, in ko se pokaže potreba po prilagajanju, se hitro prilagodimo na novo stanje.

Izdelava posnetka obstoječega stanja je ključnega pomena za nadaljnje delo. Že v tej fazi si lahko odgovorimo na naslednja vprašanja (Fajfar & Wohinz, 2001):

- Zakaj bomo popisovali?
- Kaj bomo popisovali?
- Kako bomo popisovali ali merili?
- Katero programsko orodje bomo uporabili za zbiranje in obdelovanje podatkov?
- Kdo vse je vključen v izdelavo posnetka in podobno?

Ko je posnetek obstoječega stanja narejen, sledi analiza obstoječega stanja in vrednotenje. Pri analizi obstoječega stanja identificiramo probleme. Seznam problemov se uredi v smiselne logične celote. Cilj analize ključnih problemov je identificirati primarne vzroke ter posredne in neposredne posledice (Ishikawa diagram). Vrednotenje dobljenih rezultatov pomeni ponderiranje ključnih problemov po pomembnosti in nujnosti reševanja oziroma določitev prioritete reševanja.

Izhajamo iz spodnje slike (Slika 38: Modela obstoječega in ciljnega stanja poslovnih procesov), kakšno stanje je obstoječe in kakšnega bi želeli.



Slika 49: Modela obstoječega in ciljnega stanja poslovnih procesov

Izkušnje pri projektih prenove poslovanja kažejo, da je izdelava kvalitetnih modelov poslovnih procesov lahko zelo zahtevna, saj v praksi število različnih modelov na različnih nivojih hitro doseže nekaj sto. Ker so nekateri procesi zelo kompleksni in imajo veliko izvajalcev, se velikokrat zgodi, da je izdelava njihovih modelov zelo dolgotrajna in predstavlja za sam projekt in organizacijo, ki ga izvaja, tveganje. Tveganje je še večje, če se na modeliranje v organizaciji gleda, kot da je v domeni »specialistov za modeliranje«, ki naj bi edini razumeli »svoje« modele. Pravilen pristop izhaja s stališča, da je namen modelov lažje sporazumevanje med vsemi sodelujočimi pri projektu. Pri tem je izredno pomembno, da so modeli razumljivi izvajalcem procesov ter hkrati realno opisujejo zajeti proces. (Popovič, Indihar Štemberger, Jaklič, & Kovačič, 2004)

PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE HRM PROCESOV

1 UVOD V POGLAVJE O PREDLOGIH SMART HRM

Po tem, ko smo predstavili teoretični vidik, raziskavo in popisane procese, bomo v tem poglavju predstavili predloge, ki izhajajo iz samega projekta. Projekt je dal več rezultatov, ki bodo lahko prostodostopni vsem zainteresiranim in jih bodo lahko ti po principu odprtega dostopa delili in nadgrajevali naprej.

2 REZULTATI PROJEKTA

V sklopu projekta »Analitika, odzivnost in avtomatizacija kadrovskih poslovnih procesov« smo razrešili sledeče probleme/izzive:

Direktni (DR) in posredni (PR) rezultati.

DR 1: Zbrane so dobre prakse glede poslovnih procesov HRM, ki so sistematično organizirane v generični popis poslovnih procesov HRM.

V okviru projekta so bile zbrane dobre prakse z naslednjimi raziskavami:

- Urejenost kadrovskih služb
- Poslovanje slovenskih organizacij
- Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih
- Intervju z odgovorno osebo v družbi o absentizmu
- Počutje in zdravje na delovnem mestu

DR 2: Izdelana so konkretna izhodišča za oblikovanje dokumentov, ki se v svoji celovitosti lahko smatrajo kot temeljni osnutki za popis poslovnih procesov HRM oz. za končni popis poslovnih procesov HRM s komentarji.

Popisani procesi so dobra osnova, da bomo lahko v prihodnosti podrobno popisali tudi aktivnosti. Tako bodo grafično v procesni obliki popisani vsi procesi, podprocesi in aktivnosti. Popisani procesi so le osnova za nadaljnjo nadgradnjo in jih ne kaže vzeti kot univerzalnih receptov, saj je vsaka organizacija različno urejena in deluje v različnem makro in mikro okolju.

DR 3: Povečana je prepoznavnost organizacij in fakultete, ki so vključene v prenos znanja. To v praksi pomeni, da lahko pričakujemo nova naročila za poslovno svetovanje ter vključevanje v projekte PKP tudi v bodoče.

Podjetja in zaposleni v podjetjih, ki so bili pripravljeni deliti svoja znanja in izkušnje, so celovito prispevali k prenosu dobrih praks. Na ta način se učimo vsi, zato lahko rečemo, da gre za uspešno zaključen projekt zahvala prav njim.

PR 1: Dosegli smo prenos in večjo aplikativnost znanstvenih spoznanj in tudi razvoj vsebin ter prijemov poučevanja, ki zaobjemajo interdisciplinarni dialog ter uporabo inovativnih in kreativnih rešitev. Slednje je neposredno vezano na projektne aktivnosti, ki poleg raziskovalnega dela vključujejo organizacijo skupnih srečanj, ki so že v času projekta omogočala izmenjavo znanj, izkušenj in dobrih praks med visokošolskimi učitelji ter gospodarsko sfero, projekt pa je vzpostavil temelje, da bo v ustvarjalni dialog združil akademsko sfero preko mentorja in študentov ter zaposlene v podjetju preko delovnih mentorjev.

Procese smo poizkušali povezati tudi s teoretičnim ozadjem. Tu imamo seveda še veliko rezerve. Področje je zelo dinamično in spremembe se dnevno odvijajo, zato na procese ne moremo gledati statično, ampak je njihovo spreminjanje potrebno upoštevati.

PR 2: Pridobljeni so nova znanja in rešitve, vezani na procese HRM

Vsi vključeni smo dobili ogromno novih izkušenj in znanj. Čeprav smo mentorji z bogatimi in dolgoletnimi HR-praksami, se vedno naučimo kaj novega. Največ izkušenj so dobili študenti. Gre za prenos znanja in izkušenj s trga na Univerzo v Ljubljani. Študenti so imeli možnost za spoznavanje priložnosti in potreb, ki jih izkazuje gospodarstvo, ter dodatno možnost, da na konkretnih študijah primerov spoznajo, kako lahko preverijo uporabno vrednost s študijem pridobljenih kompetenc. Dolgoročni učinek bo krepitev raziskovalnega področja na fakultetah in možnost kasnejšega sodelovanja: predavanja, mentoriranja študentov, razvoj novih projektov in skupnega raziskovanja. Prenos znanj se bo, v kolikor bo skupni interes, lahko v prihodnje realiziral tudi skozi organizacijo gostujočih predavanj ali sodelovanja v pedagoškem procesu v okviru vaj.

Gradivo bo lahko v pomoč tako podjetjem kot tudi pri študijskih aktivnostih, saj tako celovitega popisa procesov ni naredil še nihče. Rešitev je novost tudi v svetu.

PR 3: Okrepitev praktičnih izkušenj in kompetenc študentov

Študenti so preizkusili svoje znanje v praksi. S pridobljenimi naštetimi kompetencami bodo na trgu dela lažje zaposljivi.

	Poklicno specifična kompetenca	Način pridobitve kompetenc
Družboslovna informatika	– Pridobljena znanja s področja družboslovne informatike (statistika, napovedovanje prihodnjih dogodkov, posploševanje) so praktično preizkusili. – Uporabili so raziskovalne metode pri razvoju produktov in napredne metode rudarjenja podatkov. – Obdelali so zbrane podatke (enovariantne in bivariantne metode, napoved trendov ipd.) in jih interpretirali (tolmačenje ugotovitev tako v strokovnem statističnem kot laičnem jeziku). – Opisali so rezultate raziskave med slovenskimi podjetji.	– Sodelovanje v ekipi na izbranem projektu – Raziskovanje spletnih virov – Raziskovanje vseh dostopnih virov, avdio- in videogradiva (knjige, revije, spletni viri itd.) – Pregled in študij mehanizmov za zbiranje podatkov iz različnih spletnih virov – Raziskava področja rudarjenja podatkov (kako postaviti algoritme za ponovljivost) – Zbiranje in selekcioniranje zbranih ugotovitev (induktivne in deduktivne metode) – Pregled in razvoj algoritmov za rudarjenje po podatkih glede na določene poslovne zahteve

	- Osvojili so specifična znanja s področja rudarjenja podatkov, posebnosti podatkov na področju HRM in programska orodja ter tehnike. - Spoznali so celoten proces razvoja rešitve od načrtovanja, razvoja, testiranja do implementacije.	- Nameščanje, verzioniranje, posodabljanje izdelanih rešitev - Pisanje poročila o raziskavi - Redno (tedensko) poročanje delovnemu in pedagoškemu mentorju o opravljenih aktivnostih - Druge aktivnosti, povezane s projektom
HRM	- Uporabili so raziskovalne metode pri razvoju produktov in osnovne metode rudarjenja podatkov. - Raziskali so teorije HRM. - Spoznali so se s slovenskimi praksami HRM. - Praktično so preizkusili pridobljena znanja HRM. - Izboljšali so poznavanje procesov HRM. - Grafično so prikazali procese HRM. - Spoznali so proces razvoja raziskav in nove procesne rešitve od načrtovanja, razvoja, testiranja do implementacije.	- Sodelovanje v ekipi na izbranem projektu - Raziskovanje virov HRM (spletne strani, socialna omrežja ...) v sodelovanju s študentom - družboslovne informatike - Svetovanje delu ekipe iz družboslovne informatike glede tolmačenja raziskave - Testiranje s poudarkom na ustreznosti rešitev za drugo poslovno okolje - Prevajanje besedil iz angleškega v slovenski jezik - Redno (tedensko) poročanje delovnemu in pedagoškemu mentorju o opravljenih aktivnostih - Druge aktivnosti, ki so povezane s področjem HRM
Pravniki	- Uporabili so raziskovalne metode pri razvoju produktov in osnovne metode rudarjenja podatkov. - Praktično so preizkusili pridobljena znanja s področja prava. - Izboljšali so poznavanje prava na področju HRM. - Spoznali so proces razvoja raziskav in nove procesne rešitve od načrtovanja, razvoja, testiranja do implementacije.	- Sodelovanje v ekipi na izbranem projektu - Raziskovanje pravnih virov s področja HRM - Svetovanje delu ekipe iz družboslovne informatike in HRM s področja delovnega prava - Testiranje s poudarkom na ustreznosti rešitev za drugo poslovno okolje - Pravno tolmačenje procesov HRM - Redno (tedensko) poročanje delovnemu in

		pedagoškemu mentorju o opravljenih aktivnostih - Druge aktivnosti, povezane s pravnim vidikom HRM
Anglistika	- Uporabili so raziskovalne metode pri razvoju produktov in osnovne metode rudarjenja podatkov. - Praktično so preizkusili pridobljena znanja angleškega jezika s področja HRM. - Izboljšali so poznavanje področja HRM preko izvedenih prevodov. - Spoznali so proces razvoja raziskav in nove procesne rešitve od načrtovanja, razvoja, testiranja do implementacije.	- Sodelovanje v ekipi na izbranem projektu - Svetovanje delu ekipe iz družboslovne informatike in HRM s področja delovnega prava pri izdelanih prevodih iz angleškega jezika - Testiranje s poudarkom na ustreznosti rešitev za drugo poslovno okolje - Prevajanje besedil v slovenski jezik - Tolmačenje prevedenih besedil - Redno (tedensko) poročanje delovnemu in pedagoškemu mentorju o opravljenih aktivnostih - Druge aktivnosti, povezane s prevodi iz angleškega jezika
Slovenistika	- Uporabili so raziskovalne metode pri razvoju produktov in osnovne metode rudarjenja podatkov. - Praktično so preizkusili pridobljena znanja s področja HRM. - Izboljšali so svoje poznavanje področja HRM preko lektoriranja besedil. - Spoznali so proces razvoja raziskav in nove procesne rešitve od načrtovanja, razvoja, testiranja do implementacije.	- Sodelovanje v ekipi na izbranem projektu - Svetovanje delu ekipe iz družboslovne informatike in HRM ter prava in prevajanja iz angleškega jezika pri oblikovanju besedila - Testiranje s poudarkom na ustreznosti rešitev za drugo poslovno okolje - Prevajanje besedil v slovenski jezik - Lektoriranje končnega besedila - Redno (tedensko) poročanje delovnemu in pedagoškemu mentorju o opravljenih aktivnostih - Druge aktivnosti, povezane z lektoriranjem in oblikovanjem besedil

3 ZAKLJUČEK K PREDLOGOM

Sam projekt je dal veliko uporabnih rezultatov. Nikakor nismo želeli podajati receptov, saj se lahko ena sprememba v enem podjetju pokaže kot zadovoljiva, v drugem pa ne bo dala nobenih rezultatov, zato je potrebno stremeti k nenehnim izboljšavam. Kako vemo, da proces nenehnih izboljšav deluje? Če deluje, nenehno tudi izboljšujemo svoj položaj na trgu, učinkovitost, dobiček. V nasprotnem primeru se samo spreminjamo, namesto da bi se izboljševali. Podjetje bomo izboljševali kot celoto in ne hkrati vseh njegovih delov in procesov. Najšibkejši člen ima največji vpliv na moč verige, prav tako na moč podjetja. Če je v tem primeru našibkejši člen kadrovska funkcija, se bo to poznalo na vseh ostalih funkcijah in procesih.

3.1 Najpomembnejše teoretično spoznanje, ki ga velja vključiti v izobraževanje

V izobraževanju je treba večji poudarek dati inovacijam. Študente je potrebno naučiti, da bodo razmišljali bolj procesno in iskali rešitve tudi izven obstoječih okvirjev. Sami smo se trudili in dokazali, da je z interdisciplinarnim delom to možno. Na tak način bodo študenti prišli na trg dela kompetentnejši, kar bo imelo učinek tudi na gospodarstvo.

Podatki kažejo, da so gospodarsko krizo uspešno prebrodile in da na svetovnem trgu uspevajo predvsem organizacije, ki vlagajo v znanje in razvoj. Univerze so se v preteklosti fokusirale v raziskovanje in izobraževanje. Projekti PKP pa so namenjeni raznovrstnim oblikam prenosa znanja v okolje in tudi nazaj na univerzo. Medsebojna izmenjava je pri tem projektu potekala na dva načina: (1) Družbe s področja gospodarstva so izobraževalni sferi lahko dala povratno informacijo o kompetencah študentov z vključenih področij. Ta povratna informacija je potekala neposredno med delovnimi in pedagoškimi mentorji, ki so pri mentoriranju in usmerjanju študentov ves čas medsebojno sodelovali. Fakultete so dobile povratne informacije o nivoju usposobljenosti zaposlenih v gospodarstvu, ko so poleg PM vključile v gostujoča predavanja tudi druge zaposlene in poslovne partnerje podjetij. (2) Medfakultetna izmenjava: Z naraščajočo hitrostjo tehnoloških sprememb narašča tudi potreba po stalnem dopolnjevanju znanja zaposlenih, ki ga lahko dobijo tudi s sodelovanjem z drugimi institucijami. Vsi prenosi znanj so bili ustrezni glede na strokovno področje posameznega vključenega mentorja, kar zagotavlja visoko raven končne izmenjave in rezultatov. Tem praksam je potrebno slediti tudi v prihodnje.

3.2 Najpomembnejši dosežek projekta, ki ga velja vključiti v prakso

»Mnoga podjetja že imajo poslovne, razvojne in podporne procese definirane, urejene, vodene in dokumentirane. Sedaj pa jih čaka še podobna naloga za ureditev procesov, ki obravnavajo ravnanje s sodelavci. Integracija obeh vidikov bo skupaj tvorila uspešen sistem, ki bo sodelavcem zagotavljal zadovoljstvo pri opravljanju dela in tako vplival na dvig motivacije. Ker so sodelavci gonilna sila podjetja, se bodo tistim podjetjem, ki se bodo odločila za ureditev vodenja sodelavcev, izboljšala tudi produktivnost in splošna organiziranost« (Rozman, Draghici, & Riel, 2015).

Na največje težave naletimo, ko želimo vpeljati spremembe v prakso, večinoma zaradi tega, ker se ljudje bojijo(-mo) sprememb. Upiramo se vsemu, kar že malo diši po novem ali inovativnem. Z vpeljavo procesnega načina vodenja lahko sprožimo odpor predvsem zato, ker trčimo ob oviro, tj. občutek nenadomestljivosti pri nekaterih sodelavcih. Z ustrezno vpeljavo in

komunikacijo lahko to oviro obidemo. Sodelavcem pokažemo, da so dokumentirani procesi sredstvo komunikacije, skupen dogovor, ki olajša preživetje podjetja in sobivanje.

3.3 Izzivi za prihodnost

V tem kontekstu je bil glavni namen projekta »Glavni problem, ki se rešuje s projektom je da kljub temu, da je v slovenski delovno pravni praksi ogromno napisano o HRM praksah še vedno ni enotno na enem mestu generično popisanih HRM procesov«. Ali smo nalogo zadovoljivo rešili, pa naj ocenijo bralci sami.

Na jutrišnjem trgu dela bodo v prednosti tisti diplomanti z več multidisciplinarnega temeljnega znanja, saj se bodo lahko kasneje hitro do usposobili, kot tisti, ki bodo prišli na trg brez uporabniške izkušnje z trga dela, ki jo lahko dobijo v okviru tovrstnih PKP projektov.

Poleg tega smo v samih predlogih procesov strmeli k idealnim stanjem. Ti pa za vse družbe niso mogoči. Prav tako se je od začetka projekta »Analitika, odzivnost in avtomatizacija kadrovskih poslovnih procesov« do njegovega zaključka na delovnopravnem področju spremenilo marsikaj. Iz minimalne plače so bili do zdaj že izvzeti dodatki za delo v posebnih pogojih dela: dodatek za nočno delo, dodatek za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu, a vanjo so bili vseeno vključeni dodatki, kot so: dodatek za delovno dobo, dodatek za delo v posebnih pogojih dela (izmensko delo, popoldansko delo, terensko delo ipd.) in plačilo za delovno uspešnost. Z novim letom se nekateri od teh dodatkov ne bodo več obravnavali kot del minimalne plače. Posebej bodo obravnavani naslednji dodatki: del plače za delovno uspešnost, plačilo za poslovno uspešnost, dodatek za delovno dobo in dodatki za posebne pogoje dela (izmensko delo, popoldansko delo, terensko delo). Sami smo naše procese pripravili na izhodiščih, da ima delodajalec dovolj vzvodov za motiviranje zaposlenih in da želi te vzvode tudi uporabiti. Včasih se nam zdi da je razkorak med tem kaj si želijo oz. so pripravljeni nuditi delodajalci in kaj pričakujejo zaposleni oz. njihovi predstavniki prevelik traskorak. A naše nmenje je da bi morali vsi socialni partnerji poiskati načine kako ohraniti dostojno plačilo in kako bi lahko povečali produktivnost.

VIRI IN LITERATURA

- Adeeb Abdullah, A., & Lai Wan, H. (2013). *Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance*.
- Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2), 129–149.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice* (4th izd.). Kogan Page.
- Australian government. (b. d.). Department of Defence.
- Bajuk, J., Kostrevc, D., Podbevšek, G., & Prijović, I. (2004). *Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji*. Združenje članov nadzornih svetov.
- Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2007). *Employee benefits*. Dearborn Real Estate Education.
- Becirovic, E. (2013). *Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja s cloveskimi viri za konkurenčnost podjetja IBM Slovenija : diplomsko delo*. [E. Becirovic], Ljubljana.
- Bhattacharyya, D. K. (2007). *Human resource research methods* (1st izd.). New Delhi: Oxford University Press.
- Blatnik, K. (2009). *Obračun plač*. Ljubljana: Narodna in univerzitatna knjižnica. Ljubljana.
- Bohinc, R. (2005). *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2007). *Managing human resources*. (J. Calhoun W., D. Shazt, S. Smart C., V. True, & K. Meere, Ur.) (14th izd.). Thomson.
- Bolle De Bal, M. (2017). *The Double Games of Participation. The Double Games of Participation*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110851182>
- Bolniški stalež, plačilo bolniškega staleža, zaposlitvena varnost med boleznijo. (2019).
- Bratton, J. (2015). *Introduction to Work and Organizational Behaviour* (3rd izd.). Palgrave Macmillan.
- Brečko, D. (2004). Kje smo na področju kadrovskega managementa v primerjavi z Evropo. *Human resource management magazine*, 72–76.
- Caye, J.M, Haen, P., Linden, C., Thurner, R., Strack, R., Zimmermann, P. (2009). Creating People Advantage 2009 Edition: Europe. *the Boston consulting group, EAPM*.
- Chartered Institute of Public Relations. (2018). Running an effective internal communication department.
- Chauvin, K. W., & Ash, R. A. (2006). Gender Earnings Differentials in Total Pay, Base Pay, and Contingent Pay. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 634. <https://doi.org/10.2307/2524663>
- Cheatle, K. (2001). *Mastering human resource management*. Wales: Palgrave.
- Človekove pravice in OZN. (b. d.). Pridobljeno od <http://www.skupaj-mocnej.si/poglavje/clovekove-pravice-in-ozn/>
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication : a guide to theory & practice*.
- Čujec, K. (2016). Obračun plač, (May), 31–48.
- Denarno nadomestilo med brezposelnostjo. (b. d.).
- Dessler, G. (2013). *Resource Management Thirteenth Edition*.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management fifteenth edition*. (S. Wall, K. Ellis-Levy, K. Tomasso, L. Russel, I. Sinha, & P. Banerjee, Ur.) (15th izd.). Pearson, cop.
- Dialogos. (2007). Interno komuniciranje.
- Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management* (1st izd.). Davies-Black Pub.
- DURS. (2006). Izobraževanje delojemalca - boniteta, dohodek. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2006.09.027>
- DZ Republike Slovenije, & Turk, D. (2010). Zakon o minimalni plači.
- Economic research institute. (2019). Field Allowance.

- Economist. (2010). Economist Intelligence Unit. Pridobljeno 25. september 2019., od <https://www.economist.com/topics/economist-intelligence-unit>
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2010). *Organizational communication: balancing creativity and constraint*. (E. Gutierrez, K. Schulz Moore, & A. Fung, Ur.) (6th izd.). New York: Bedford/St. Martin's cop. 2010.
- Erbaşı, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- EVem. (b. d.). eVEM / Razmišljam o poslovnih poti / Analiza poslovnega okolja in konkurence.
- Evropska Unija. (b. d.). Pridobljeno od https://europa.eu/european-union/index_sl
- Fajfar, P., & Wohinz, B. (2001). Vloga sistemov vodenja kakovosti pri zasnovi sistema e-poslovanja v javni upravi. *INDO 2001*.
- Financial Terms Glossary. (2019).
- Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, V. (2018). Med teorijo in prakso : vsebine izobraževanja in usposabljanja v kolektivnih pogodbah dejavnosti. *Delavci in delodajalci: [revija za delovno pravo in pravo socialne varnosti]*, 18(4), 609–632.
- Freifeld, L. (2011). Why Cash Doesn't Motivate. *Training*, 48(4), 16–22.
- Gačanovič, A. (2006). *Strokovna študija: DELO NA DOMU IN E-DELO*. Maribor.
- Gruban, B. (2007). Ključni ali kritični kadri. *Dialogos*.
- Gruning, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations CL*. Holt, Rinehart and Winston.
- Haden, B. J. (2012). 8 Qualities of Remarkable Employees. *World Trade*, 7–8.
- Haubold, H. (2014). Commuting : Who Pays the Bill?
- Hauptman, A. (2016). *UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE*.
- Hrast, A. (2017). Zakaj biti družbeno odgovorna organizacija? *HR&M*, 2017(3), 26–28.
- Hume, J. (2001). *Internal Communication Toolkit*.
- Internal revenue science. (2017). Publication 525, Taxable and Nontaxable Income.
- International Labour Organization, Mission and impact of the ILO. (b. d.). Pridobljeno od <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>
- International Revenue Service. (2017). Publication 463 (2017), Travel, Entertainment, Gift, and Car Expenses.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jakopin, M. (2016). Avtomatičen obračun plač | Špica Blog.
- Jenič, L., Kamber, I., Kopina, L., Kraljevič, A., Krobat, K., Murn, B., ... Polak, L. (2018). *Interdisciplinarna analiza minimalne urne postavke v atipičnih oblikah dela*.
- Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards.: Business Book Summaries*.
- Jha, R. (2008). Human Resource Management. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 1–1280. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kaj je kolektivna pogodba dejavnosti, zakaj je in kdaj jo moramo upoštevati? (b. d.). Pridobljeno od <https://data.si/blog/2019/03/11/kolektivna-pogodba/>
- Kejžar, I. (2002). Participativna komunikacijska struktura organizacije. Industrijska.
- Kenda, R., & Kaše, R. (2011). *Projektna mreža Slovenije Nagrajevanje projektnega tima-skupinsko ali individualno?*
- Kern, T. (2005). *Z učinkovitimi procesi do trajne rasti organizacije*.
- Kolektivna pogodba za lesarstvo. (2006).
- Krajnc, D. (2007). *UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE*. Ljubljana.
- Krašovec, D. (2013). *Novi veliki komentar Zakona o delovnih razmerjih in reforme trga dela 2013*. Založba Reforma.
- Kresal Šoltes, K., Kresal, B., & Senčur Peček, D. (2014). *VODNIK PO PRAVICAH IZ DELOVNEGA RAZMERJA najpogostejša vprašanja in odgovori 2. spremenjena in*

- dopolnjena izdaja. Ljubljana.
- Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev. (1997).
- Kruse, K. (2013). 25 Low-Cost Ways to Reward Employees. *The Forbes*.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human resource management review*, 139–154.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lynn, M., & Sturman, M. (2008). Tipping and service quality: a within-subjects analysis. *Sage Journals*, 34(2), 269–275.
- Mercina, J. (2019). Plača - osnovno plačilo in dodatki - Mladipodjetnik.si.
- Merkač Skok, M., & Kavčič, B. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (b. d.).
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (2019).
- Ministrstvo za delo družino socialne zadeve in enake možnosti. (2019). Začasno in občasno delo dijakov in študentov.
- Ministrstvo za finance. (2017). Dohodnina - dohodek iz zaposlitve.
- Ministrstvo za javno upravo. (b. d.).
- Ministrstvo za javno upravo. (2018). Normativna ureditev dvojezičnega poslovanja.
- Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Ekonomska demokracija*.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mrcina, J. (2019). Kako je sestavljena plača in kakšen je strošek za delodajalca?
- Mumel, D., Buneto, A., & Virt, T. (2006). *Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji*.
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11, 296. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Novak, M. (2007). *Dejavniki, ki vplivajo na planiranje kadrov*. Fakulteta za organizacijske vede.
- Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Obveznost upoštevanja delovno pravne zakonodaje. (b. d.). Pridobljeno od <https://www.trgotur.si/si/novice/y2018/m02/260-Clanek-OBVEZNOST-UPOSTEVANJA-DELOVNO-PRAVNE-ZAKONODAJE>
- Osredkar, Š. (2018). *UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE*.
- OZN. (b. d.). Pridobljeno od <http://www.skupaj-mocnejši.si/poglavje/ozn>
- Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR-managerjev–izsledki iz raziskave. *Revija HRM*, 38, 50–55.
- Pisrs.si. (2014). Zakon o vladi. *Uradni list RS, (Uradni li.* Pridobljeno od <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO242>
- PISRS. (b. d.). ZAKON O DELOVNIH IN SOCIALNIH SODIŠČIH. Pridobljeno od <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3657>
- PISRS. (1993). Zakon o reprezentativnosti sindikatov.
- PISRS. (2008). ZAKON O KOLEKTIVNIH POGODBAH fulkul. Pridobljeno od <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4337>
- PISRS. (2010). Zakon O Inšpekcijskem Nadzoru.
- PISRS. (2019). Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno. Pridobljeno od <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6765>
- Počivavšek, J. K. (2017). Redefinicija odpovednih razlogov ali kaj je nesposobnost delavca. *Delavci in delodajalci*, 17(2/3), 221–241.
- Pod katero kolektivno pogodbo spadate? (b. d.). Pridobljeno od <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pod-katero-kolektivno-pogodbo-spodate>
- Popovič, A., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., & Kovačič, A. (2004). Poslovno modeliranje v teoriji in praksi: izkušnje in napotki. *Uporabna informatika*, 12(2), 80–89.
- Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev. (2002).

- Pravno - informacijski sistem. (2017).
- Prenehanje pogodbe o zaposlitvi s sporazumom. (b. d.).
- Pritržnik, N. (2005). PODJETJA APS V PRIMERJAVI S, (september).
- Radišek, T. (2012). *Nagrajevanje koristnih predlogov v podjetju*.
- Raspor, A. (2018a). Kako postaviti sistem inovacij v turizmu. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje. Pridobljeno od http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba
- Raspor, A. (2018b). *Nematerialno nagrajevanje*. (A. Raspor, Ur.). Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s.p.
- Raspor, A. (2019). *Od teorije organizacije do sistematizacije in organizacije dela*. Dolga poljana: Perfectus.
- Raspor, A., & Nežič, M. (2020). *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo*. (A. Raspor, Ur.). Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.
- Republika Slovenija. Zakon o prispevkih za socialno varnost, uradni list § (1996). Pridobljeno od <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO984>
- Republika Slovenija. Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Uradni list § (2011).
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management (1. natis.)*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, T. (2019). S pomočjo procesnega pristopa k vodenju. V A. Raspor & M. Nežič (Ur.), *Od organizacije do kompetenc* (str. 119–138). Dolga poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Rozman, T., Draghici, A., & Riel, A. (2015). Achieving Sustainable Development by Integrating It into the Business Process Management System (str. 247–259). https://doi.org/10.1007/978-3-319-24647-5_20
- Rupar, T. (2008). *EKONOMSKA FAKULTETA OBRAVNAVA BONITET PO ZAKONU O DOHODNINI Ljubljana, avgust 2008 TANJA RUPAR*. Ljubljana.
- Savić, A. (2015). Diplomski naloga visokošolskega univerzitetnega študijskega programa prve stopnje.
- Scheer, A.-W., & Klueckmann, J. (2009). BPM 3.0. V *BPM: Business Process Management* (str. 15–27).
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W., & Snell, S. (1998). *Managing human resources*. (J. Szilagyi, A. Denny, J. O'Neill, K. ZumBahlen, M. Goljenboom, & F. Research, Ur.) (11th izd.). South-Western College Pub.
- Šinkovec, B. (2003). *Uredbe in direktive ter pravo RS*.
- Skupščina Republike Slovenije, 1991. (1991). Uradni list Republike Slovenije.
- Stephens, M. (2015). Employee expenses and working from home.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. O. (2008). *The Routledge companion to strategic human resource management*. Routledge.
- Šutanovac, L. (2016). Mladipodjetnik.si.
- Svet Evrope: Kdo smo? (b. d.). Pridobljeno od <https://www.coe.int/sl/web/about-us/who-we-are>
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tekavčič, K. (2018). *UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE*. Ljubljana.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Treaty Collection: Convention on the rights of a child. (b. d.). Pridobljeno od https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=IV-11&chapter=4&lang=en
- Trivić, S. (2010). *Planiranje in razvoj kadrov*. B&B Višja strokovna šola.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

- Uradni list RS. (2009). Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS).
- Uradni list RS. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2016 in drugih ukrepih v javnem sektorju (ZUPPJS16) (2015).
- Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja. (2006).
- Vielmetter, G., & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. Amacom.
- Vild, V. (2005). *Preoblikovanje kadrovske funkcije: zaposleni-ključni izvor konkurenčne prednosti*.
- Vodovnik, Z., & Tičar, L. (2015). *Osnove delovnega in socialnega prava*. IUS Software, GV založba.
- Vogrič, T. (2017). *Razvoj kadrov in kadrovske dejavnosti v izbranem podjetju*. Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Volk Rožič, N. (2010). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Zavod IRC.
- Vrste predpisov v EU. (b. d.). Pridobljeno od https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/types-eu-law_sl,
- Vuković, N. P. (2018). *UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE*. Ljubljana.
- W.P, A. et all. (1993). Strategic Human Resource Management. *The Dryden Press*.
- Wang, D.-S., & Shyu, C.-L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International journal of manpower*, 29(2), 92–110.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Werther, W. B., & Davis, K. (1985). *Personnel management and human resources*. (J. Meyer R. & L. Warner D., Ur.) (2nd izd.). Singapore: McGraw-Hill.
- Whittington, J. (2016). *Systemic Coaching and Constellations*. London: Kogan Page.
- Woodruffe, C. (2006). Employee engagement - the real secret of winning a crucial edge over your rivals.
- Wright, A. (2004). *Reward management in context*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Zakon o delovnih razmerjih - ZDR-1. (2013). Elektronski vir.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (2013).
- Zakon o gosopdarskih družbah. (2013).
- Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoLP). (2008).
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). (2008). Pridobljeno 6. januar 2018., od <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO282>
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). (2008). *Uradni list Republike Slovenije*, 25/08.
- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD) (2011). Pridobljeno od <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5840>
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. (1992).
- Zakonodaja.com. (2000).
- Zakonodaja.com. (2006).
- Zakonodaja.com. (2008).
- Zakonodaja.com. (2012).
- Žezlina, J. (2011). *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah : magistrsko delo*. [J. Zezlina], Ljubljana.
- Zorko Mencin, D. (2005). Izkušnje svedskih strokovnjakov na področju HRM : kadrovske izzivi v svedskih podjetjih. *HRM*, (3), 64–69.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne : spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v*

slovenskih podjetjih (1. natis). Ljubljana : GV založba.
Zupan, N. (2004). *Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja: Kako do strateškega HRM.*

PRILOGE**Priloga 1: Anketni vprašalnik raziskave urejenosti kadrovskih služb**

Sem, študent/ka DOBA fakultete. V okviru predmeta Kreativno upravljanje s človeškimi viri obravnavamo področje organizacije kadrovske službe s poudarkom na pomenu človeških virov v podjetju in njihovi vlogi pri ustvarjanju konkurenčnosti. Z anketo želimo pridobiti mnenja vodij kadrovskih služb slovenskih organizacij.

Naprošam vas, da mi izpolnite in vrnete poslano anketo. Anketa je anonimna, imena organizacij in vodij kadrovskih služb v seminarski nalogi ne bodo objavljena. V raziskavo je vključenih 150 slovenskih organizacij.

Za izpolnjenost in poslano anketo se vam najlepše zahvaljujem.

Ime in priimek študenta

Q1 Podjetje _____

Q2 Leto _____

Anketni vprašalnik za odgovorno osebo

Q3 Ali imate oddelek za človeške vire/kadrovske službe (možen je en odgovor)?

1. Da
2. Ne (če je ne, bo večina odgovorov brezpredmetnih –preskočite jih)

Q4 Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire/kadrovske službe (možen je en odgovor).

1. V
2. VI
3. VII
4. VIII

Q5 Število zaposlenih v kadrovske službi glede na področje dela (če je zaposleni odgovoren za več področij, se vpiše tisto področje, kjer zaposleni največ dela).

1. Kadrovanje – kadrovska administracija
 2. Izobraževanje
 3. Razvoj
 4. Evidenca delovnega časa
 5. Obračun plač
 6. Pravna podpora.....
 7. Varnost in zdravje pri delu.....
 8. Drugo
- SKUPAJ

Q6 Kakšen profil oz. kakšno izobrazbo ima vodja kadrovske službe? (možen je en odgovor)

1. Kadrovník
2. Organizator
3. Pravnik
4. Ekonomist
5. Drugo (vpišite, kaj)_____

Q7 Spol

1. Moški
2. Ženski

Q8 Ali je vodja kadrovske službe član najožjega vodstva podjetja? (možen je en odgovor)

1. Da
2. Ne

Q9 Organizacijsko je vodja kadrovske službe podrejen: (možen je en odgovor)

1. Predsedniku uprave
2. Direktorju podjetja
3. Članu uprave podjetja/izvršnemu direktorju
4. Podrejen izključno upravi podjetja (ni določeno komu)
5. Podrejen članom uprave podjetja

Q10 Od kod je bila izbrana oseba, ki je trenutno vodja kadrovske službe? (možen je en odgovor)

1. Iz vrst kadrovskih strokovnjakov znotraj podjetja
2. Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov znotraj podjetja
3. Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj podjetja
4. Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj podjetja

Q11 Kadrovske odločitve strateškega značaja v vašem podjetju sprejema (možen je en odgovor)

1. Vodstvo podjetja/družbe samostojno
2. Direktor podjetja
3. Vodja kadrovske službe
4. Kadrovski strokovnjaki
5. Kadrovski strokovnjaki in funkcijski menedžerji

Q12 Kako podjetje spremlja izvajanje aktivnosti na kadrovskem področju? (možen je en odgovor)

1. Aktivnosti spremljajo določene odgovorne osebe
2. Aktivnosti so planirane in za vsako aktivnost obstaja zapis o izvedbi
3. Neskladja se posredujejo najvišjemu vodstvu v presojo
4. Ocenjuje se učinkovitost zastavljenih ciljev in nalog
5. drugo _____

Q13 V kolikšni meri aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji vašega podjetja? (možen je en odgovor)

1. Popolnoma
2. Delno
3. Sploh ne sledijo

Q14 Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih:

Pridobivanje in izbira kadrov

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Usposabljanje kadrov

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Odnosi z zaposlenimi

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Porast/krčenje zaposlenih

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti (ciljnega vodenja in performance managementa)

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Področje internega komuniciranja

1. Linijski vodje
2. Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe
3. Oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji
4. Oddelek kadrovske službe
5. Direktor podjetja
6. Drugo (napišite) _____

Prosimo Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami, in sicer tako, da obkrožite ustrezno številko.

(1) Sploh se NE strinjam	(2) NE strinjam se	(3) Niti da niti ne	(4) Večinoma se strinjam	(5) Popolnoma se strinjam
Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja				1 2 3 4 5
Imamo strokovnjake na kadrovskem področju, ki dosegajo vidne rezultate v svoji branži				1 2 3 4 5
Pri načrtovanju kadrov sledimo načrtom in strategiji podjetja				1 2 3 4 5
Pri načrtovanju kadrov analiziramo obstoječe kadrovske vire in na osnovi tega načrtujemo				1 2 3 4 5
Pri načrtovanju kadrov ne načrtujemo vnaprej, kadrujemo po dejanskih potrebah				1 2 3 4 5
Pri načrtovanju kadrov zamujamo z odločitvami				1 2 3 4 5
Kadrovska služba namenja največ pozornosti sledenju zakonskim normativom na področju delovnih razmerij				1 2 3 4 5
Kadrovska služba namenja največ pozornosti sistemu nagrajevanja in politiki plač				1 2 3 4 5
Kadrovska služba namenja največ pozornosti izobraževanju kadrov				1 2 3 4 5
Kadrovska služba namenja največ pozornosti razvoju karier				1 2 3 4 5
Podjetje ima izdelano strategijo za obdobje 3 let ali več				1 2 3 4 5
Odgovorni za kadre sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja				1 2 3 4 5
V podjetju imamo kadrovsko strategijo				1 2 3 4 5
V podjetju imamo izdelano kadrovsko strategijo v pisnem dokumentu				1 2 3 4 5
Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi strategije kadrovske funkcije				1 2 3 4 5
Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi večletnih planov				1 2 3 4 5
Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi letnih planov				1 2 3 4 5
Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi kadrovskih planov na mesečni ravni				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v spremljanje in urejanje kadrovskih evidenc				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v izobraževanje zaposlenih				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v motiviranje zaposlenih				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v povečanje produktivnosti zaposlenih				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v oblikovanje organizacijske klime in kulture				1 2 3 4 5
Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v razvoj talentov				1 2 3 4 5
Redno evalviramo delo kadrovske službe				1 2 3 4 5
Redno se ukvarjamo z razvojem zaposlenih v kadrovski službi				1 2 3 4 5
Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju voditeljstva in ciljne organizacijske kulture v podjetju				1 2 3 4 5
Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju in promocije timske kulture v podjetju				1 2 3 4 5
Kadrovska služba je uspešna pri spodbujanju kar najvišje stopnje zavzetosti zaposlenih				1 2 3 4 5
Kadrovski sistemi so med seboj povezani				1 2 3 4 5
Imamo povezan sistem vodenja s cilji in nagrajevanjem				1 2 3 4 5
Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom selekcije				1 2 3 4 5
Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom napredovanja in nagrajevanja				1 2 3 4 5
Zaposleni se praviloma usposablajo med delovnim časom				1 2 3 4 5
Zaposleni se niso pripravljani usposabljanja izven delovnega časa				1 2 3 4 5
Pri usposabljanju se praviloma poslužujemo klasičnih oblik				1 2 3 4 5
Zaposleni še niso sprejeli e-oblik usposabljanja				1 2 3 4 5

1. Da
2. Ne

Q17 Zaposleni v kadrovske službi bi potrebovali naslednja znanja: (možnih je več odgovorov)

- A. Kako poiskati primerne zaposlene in jih zaposliti (iskanje novih delavcev, ravnanje s kandidati in njihovimi podatki, izvedba zaposlitve, kadrovska mapa delavca ...)?
- B. Kaj je potrebno vedeti o kadrovanju med letom (izdajanje odločb, sklepov, roki, postopki v zvezi z delovnimi nesrečami, nosečnost, starševstvo, sociala, zaključek zaposlitve in upokožitev delavca ...)?
- C. Kaj je potrebno vedeti o kadrovskih postopkih konec leta (kadrovske analize, poročila, obvestila delavcem, letne nagrade, letni razgovori ...)?
- D. O kadrovskih postopkih v izrednih primerih (navodila za pripravljalne postopke v primerih disciplinskih prekrškov, invalidskih postopkov, presežkov zaposlenih in drugih izrednih dogodkov ...).
- E. O sistemu plač (plačni model, obveznosti kadrovske službe, davčna zakonodaja ...).
- F. O kadrovskih dokumentih (listine in akti, ki spremljajo kadrovske dejavnosti v podjetjih, akt o sistemizaciji, akt o delovnih razmerjih, ocena tveganja ...).
- G. Poslovna znanja iz dejavnosti, v kateri je naše podjetje, oz. poznavanje poslovnih procesov podjetja.
- H. Znanja s področja prodaje in marketinga, da bi znali kadrovske sisteme in orodja, ki jih pripravljajo, čim bolj učinkovito promovirati do njihovih uporabnikov (vodij in zaposlenih).
- I. Znanja s področja informacijskih tehnologij.
- J. Znanja s področja strateškega managementa, upravljanja sprememb in posledično ustvarjanja ciljne organizacijske kulture in klime, ki podpirata strategijo podjetja.
- K. Znanja s področja coachinga in treniranja zaposlenih s ciljem sistematičnega razvoja vodij in zaposlenih.
- L. Znanja s področja projektnega in timskega managementa (vključujoč medgeneracijsko sodelovanje)

A18 V nadaljevanju izberite splošne/temeljne kompetence, za katere ocenjujete, da bi vaši zaposleni (ne samo zaposleni v kadrovske službi) potrebovali dodatna usposabljanja? Obkrožite številko pred izbranimi splošnimi kompetencami. Izberete lahko več splošnih kompetenc.

- A. **Splošne kompetence**
- B. **Sporazumevanje v maternem jeziku**
- C. **Sporazumevanje v tujih jezikih**
- D. **Digitalna pismenost** (sposobnost varne in kritične uporabe tehnologije informacijske družbe pri delu, v prostem času in pri sporazumevanju)
- E. **Matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji** (sposobnost in pripravljenost za uporabo matematičnih načinov razmišljanja in predstavljanja ter razumevanje sprememb, nastalih zaradi človeške dejavnosti in odgovornosti posameznega državljanca)
- F. **Socialne in državljanske kompetence** (osebne, medosebne in medkulturne kompetence, ki zajemajo vse oblike vedenja, ki usposablja posameznike za učinkovito in konstruktivno sodelovanje v socialnem in poklicnem življenju in vse bolj raznovrstnih družbah ter za reševanje morebitnih sporov, npr. sposobnost delovanja v skupini, reševanja konfliktov, sposobnost vodenja, sposobnost komuniciranja, veščine javnega nastopanja, mreženje, sposobnost odkrivanja ter pozitivno naravnane pristopa do sodelavcev, poslovnih partnerjev in strank ter sodelovanja z njimi, sposobnost samostojnega in odgovornega oblikovanja ciljev, poteka dela, sposobnost prepoznavanja lastnih sposobnosti in tudi pomanjkljivosti, odgovornost za lastna dejanja, odkrivanje novega, sposobnost konstruktivne kritičnosti ...)
- G. **Samoiniciativnost in podjetnost** (zmožnost za prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti, ki se ponujajo v okolju, inovativnost, sprejemanje tveganja, sposobnost organiziranja, sposobnost načrtovanja in vodenja projektov za doseg konkretnega cilja)
- H. **Učenje učenja** (razvita sposobnost lastnega učenja, učiti se in vztrajati pri učenju, organizirati svoje učenje, učinkovito upravljanje časa in informacij, zavedanje učnih potreb, prepoznavanje priložnosti za učenje ...)
- I. **Kulturna zavest in izražanje** (spoštovanje pomena kreativnega izražanja zamisli, izkušenj in čustev v različnih medijih, temeljno poznavanje poglobljenih kulturnih del, občutek za pomen kulturne dediščine, razumevanje lastne kulture in občutka identitete, zavest o estetskih dimenzijah lastnih produktov ...)
- J. Ne potrebujemo dodatnega usposabljanja.
- K. Drugo (navedite):

Q19 Kateri obliki usposabljanja boste v prihodnosti dali večji poudarek?

1. Klasičnemu usposabljanju
2. E-usposabljanju
3. Kombinaciji klasičnega in e-usposabljanja

Q20 Kaj je vaš prihodnji poklicni izziv v kadrovske službi?

(odprto vprašanje)

Ta del lahko dobite v Ajpesovi bazi in če je le možno, ne obremenjujte kontakta iz podjetja s temi vprašanji, tako da se raje osredotočite na drugi del raziskave!

Q21 Področje delovanja

1. Javni sektor
2. Zasebni sektor

Q22 Ključna dejavnost podjetja – Dejavnost po SKD (razberete iz poslovnega poročila na AJ PES-u ali v razgovoru s pristojno osebo v podjetju)

1. KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
2. RUDARSTVO
3. PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
4. OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
5. OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA
6. GRADBENIŠTVO
7. TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
8. PROMET IN SKLADIŠČENJE
9. GOSTINSTVO
10. INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
11. FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
12. POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
13. STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
14. DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
15. DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
16. IZOBRAŽEVANJE
17. ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
18. KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
19. DRUGE DEJAVNOSTI
20. DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
21. DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

Q23 Število zaposlenih v podjetju v letu 2014 (dobite v bilanci, objavljeni na AJ PES-u, ali v razgovoru s pristojno osebo v podjetju)

1. do 9
2. 10–19
3. 20–49
4. 50–99
5. 100–249
6. 250–499
7. 500–999
8. 1000–1999
9. 2000 ali več

Q24 Obseg letnih prihodkov iz poslovanja v letu (dobite v bilanci, objavljeni na AJ PES-u, ali v razgovoru s pristojno osebo v podjetju)

1. Do 50.000
2. Od 50.001 do 100.000 €
3. Od 100.001 € do 500.000 €
4. Od 500.001 € do 1.000.000 €
5. Od 1.000.001 € do 5.000.000 €
6. Od 5.000.001 € do 10.000.000 €
7. Od 10.000.001 do 50.000.000 €
8. Od 50.000.001 do 100.000.000 €
9. Več kot 100.000.000 €

Q25 Celoten znesek za stroške dela v letu (dobite v bilanci, objavljeni na AJPES-u, ali v razgovoru s pristojno osebo v podjetju)

1. Do 50.000 €
2. Od 50.001 do 100.000 €
3. Od 100.001 € do 500.000 €
4. Od 500.001 € do 1.000.000 €
5. Od 1.000.001 € in 10.000.000 €
6. Od 10.000.001 do 50.000.000 €
7. Več kot 50.000.000 €

Q26 Realizacija na zaposlenega v letu (izračunate tako, da delite znesek realizacije s številom zaposlenih)

1. Do 25.000 €
2. Od 25.001 do 50.000 €
3. Od 50.001 do 75.000 €
4. Od 75.001 do 100.000 €
5. 100.001 € do 150.000 €
6. 150.001 € do 250.000 €
7. Več kot 250.000 €

Q27 Povprečen mesečni strošek dela v letu (izračunate tako, da delite znesek za strošek dela s številom zaposlenih)

1. Do 1000 €
2. Do 1500 €
3. Do 2000 €
4. Do 5000 €
5. Več kot 5.000 €

Q28 Povprečna stopnja izobrazbe v podjetju v letu (če ni v poslovnem poročilu – pridobite v pogovoru z odgovorno osebo)

1. III.
2. IV.
3. V.
4. VI.
5. VII.
6. VIII.

Priloga 2: Baza organizacij raziskave urejenosti kadrovskih služb

Zap. št.	Podjetje
1	Kolektor Group d.o.o.
2	Pagatti d.o.o.
3	Kolektor Prokos d.o.o.
4	KGK Švab Zdenka Švab s.p.
5	Emok d.o.o.
6	UM FGPA
7	DARS
8	Projekta inženiring Ptuj d.o.o.
9	Tames d.o.o.
10	DRI
11	Frizerstvo Šik Šok, Haidi Depangher s.p.
12	Tri1in d.o.o.
13	Okolje Piran
14	Cestno Podjetje Ptuj d.d.
15	Mercator d.d.
16	Špar d.o.o.
17	Gostinstvo Erik Bratuš s.p.
18	Zavarovalnica Maribor d.d.
19	MC Brežice
20	Občina Brežice
21	Ključavničarstvo Deržič
22	Bandelli Gropu
23	Jata Emona
24	Društvo Ključ
25	GGE D.O.O.
26	Časnik Finance
27	Omega air d.o.o.
28	Ibis Trade d.o.o.
29	MAHLE Letrika d.o.o.
30	Komunala Nova Gorica
31	Marchiol d.o.o.
32	Intra d.o.o.
33	Robert Gorkič s.p.
34	Tigga d.o.o.
35	Zavod Krog
36	Atlantic Trade d.o.o.
37	Aviat d.o.o.
38	Dulcis Gourmet d.o.o.
39	Nova Ljubljanska banka d.d.
40	Osi d.o.o.
41	S&T d.o.o.
42	IBM d.o.o.
43	Kovikor d.o.o.
44	Johnson&Johnson d.o.o.
45	Enrol d.o.o.
46	Orodjarstvo Hafner d.o.o.
47	Fakulteta za dizajn - ne želi odgovarjati
48	FRS, Ines Alagić s.p.
49	Pohištvo Iskra d.o.o.
50	Mestno gledališče ljubljansko
51	Univerzitetni rehabilitacijski inštitut RS-Soča
52	Muzej za arhitekturo in oblikovanje
53	Apollo plus d.o.o.

54	Sportina Bled d.o.o.
55	Promands d.o.o.
56	Mik d.o.o.
57	Livar d.d.
58	Renault Nissan Slovenija d.o.o.
59	Belimed pomivalni sistemi d.o.o.
60	Savatech d.o.o.
61	Euro Plus - Nice label d.o.o.
62	Kariera d.o.o.
63	Kliping d.o.o.
64	Gorenje, d.d.
65	Termo-tehnika, d.o.o.
66	Naš čas, d.o.o.
67	Esotech, d.d.
68	Montažerstvo Jeseničnik Aleš, s.p.
69	Folex d.o.o.
70	Mala plus d.o.o.
71	GTM gostinstvo in turizem d.o.o.
72	Sunker d.o.o.
73	Montaža lesnih izdelkov Jože Plut s.p.
74	Abbvie d.o.o.
75	Kovan d.o.o.
76	O-TURS d.o.o.
77	Interfinance d.o.o.
78	Ream d.o.o.
79	Bintegra d.o.o.
80	Delikomat d.o.o.
81	MSG LIFE ODATEAM D.O.O.
82	Skupina Novum IT, d.o.o.
83	Tiko pro d.o.o.
84	Danfoss Trata d.o.o.
85	Barjans d.o.o.
86	Klimahit d.o.o.
87	FM Musick d.o.o.
88	FIVANA, Vajo Krstić s.p.
89	JP Komunala Brežice d.o.o.
90	Javno podjetje Okolje Piran d. o.o.
91	Gofar tisk d.o.o., Brežice
92	AS trgovina, Vesna Veljković Omerzu s.p.
93	Inst. Jazbinšek Rožle s.p.
94	Plinovodi d.o.o.
95	Calcit d.o.o.
96	Komunalno podjetje Kamnik d.d.
97	Titan d.d.
98	Melamin Kočevje
99	Kolpa d.d. Metlika
100	Status d.o.o. Metlika
101	Globus Metlika
102	Kovinska galantarija "NBM" Magovac
103	MBTURIST d.o.o. Metlika
104	Part2r d.o.o. Metlika
105	SENSUM d.o.o.
106	ALUBOMA d.o.o.
107	TIB STORITVE d.o.o.
108	EPPS d.o.o.

109	STEKLARNA ROGAŠKA d.o.o.
110	POŠTA d.d.
111	Borut Katern s.p.
112	Rihter d.o.o.
113	Edit d.o.o.
114	Jurjevec Matjaž s.p.
115	Transport Suhovršnik d.o.o.
116	ACO d.o.o.
117	Eurolinia d.o.o.
118	GG Bled d.o.o.
119	Zavod za kulturo Slovenska Bistrica
120	UNIOR D.D. ZREČE – PROGRAM TURIZEM
121	Marcator d.d.
122	JKP Slovenske Konjice
123	Podjetje SLKI d.o.o. Rogaška Slatina
124	GKN DRIVELI2 SLOVENIJA d.o.o.
125	SWATYCOMET, umetni brusi in 2kovi2, d.o.o.
126	Ortofutura d.o.o.
127	Marija Mun1 s.p.
128	Društvo Kitarski orkester Ljudmila Rusa
129	Bogra d.o.o.
130	Palta d.o.o.
131	Atama d.o.o., agencija za zaposlovanje
132	CVS Mobile d.d.
133	Prigo d.o.o.
134	LEK D.D.
135	Brinox d.o.o.
136	RABBIT'S TRANSPORT KARMEN ZAJEC S.P.
137	Akrapovič d.d.
138	BVD - Rav2 d.o.o.
139	Butolo d.o.o.
140	Bijol d.o.o.
141	Omorika d.o.o.
142	orodja Erhart d.o.o.
143	Abrasiv Muta d.o.o.
144	Lečnik, Alojz Lečnik s.p.
145	Armature d.o.o.
146	Croning Livarna d.o.o.
147	Gral dizajn d.o.o.
148	TIP inženiring d.o.o.
149	Gumarstvo Šraj2r
150	Grammer d.o.o.
151	Kopur d.o.o.
152	Cring Informatika d.o.o.
153	Štore Steel d.o.o.
154	Ograje Kočevar d.o.o.
155	1vidov hram d.o.o.
156	INO d.o.o.
157	Mogota d.o.o.
158	Ptujska tiskarna d.o.o.
159	EUROTEK Trebnje, d.o.o.
160	TRIMO d.d.
161	TOMPLAST, d.o.o.
162	BARTOG d.o.o. Trebnje
163	REM d.o.o.

164	TEM Čatež, d.d.
165	PLASTA d.o.o.
166	L'OREAL Slovenija, d.o.o.
167	Železnina Hudovernik d.o.o.
168	PV Invest d.o.o.
169	RGP d.o.o.
170	Premogovnik Velenje d.d.
171	Libitum d.o.o.
172	Boris Mah2 s.p.
173	SRC d.o.o.
174	Terme Topolšica, d.d.
175	KOMUNALNO PODJETJE VELENJE, d.o.o.
176	DBSS d.o.o.
177	ANDREJC d.o.o.
178	TURNA d.o.o.
179	Habit d.o.o.
180	Dom-streha d.o.o.
181	Grales d.o.o.
182	ETRA d.o.o.
183	Tesarstvo-krovstvo, Ivan Videc s.p.
184	Arhitekturni atelje Vera Klepej-Turnšek s.p.
185	HRC d.o.o.
186	Bini, zaključna dela v gradbeništvu, Andrej Kovačič s.p.
187	BTC d.o.o.
188	AC-KONDOR d.o.o.
189	DOBA EPIS d.o.o.
190	B2 d.o.o.
191	Športna loterija d.o.o.
192	Primat d.d.
193	Kozmetika Afrodita d.o.o.
194	VETCONSULT PHARMA d.o.o.
195	Britanska šola v Ljubljani
196	Sava Re, d.d.
197	Smart Com d.o.o.
198	Zavod HUMAN.SI
199	SGL, d.o.o.
200	KAY POSLOV2 STORITVE IN POSREDNIŠTVO ŠPELA PERŠL MLAKAR S.P.
201	BARLIČ VINKO S.P. AVTOPREVOZNIK s.p.
202	ZAKLJUČNA DELA V GRADBENIŠTVU ZDRAVKO URANKAR s.p.
203	TERMIT d.d.
204	FRIZERAJ FRIZERSKI SALON ANJA JERMAN s.p.
205	SVEČARSTVO JURKOVIČ d.o.o
206	Zavod RS za zaposlovanje
207	TESARSTVO DOVČ d.o.o
208	Cablex d.o.o.
209	Zavod za zdravstveno zavarovanje Rav2 na Koroškem
210	Litostroj Rav2 na Koroškem d.o.o.
211	Oasiss tours Ljubljana d.o.o.
212	Transport Petrič d.o.o.
213	JKP LOG Rav2 na Koroškem
214	ORODJARNA & INŽENIRING ALBA d.o.o.
215	OBLAK COMMERCE d.o.o.
216	MEGA M d.o.o.
217	KRON TELEKOM, d.o.o.

218	MICROSOFT d.o.o., Ljubljana
219	STROKA PRODUKT d.o.o.
220	VASCO d.o.o.
221	SRC Info2t d.o.o.
222	Marta Kuzman s.p.
223	Unior d.d.
224	Kovinar d.o.o.
225	Sirena d.o.o.
226	GKN d.o.o.
227	Matej Jakop s.p.
228	Slavko Kitek s.p.
229	AVTOPLUS d.o.o. Koper
230	HARTIS d.o.o.
231	POGLED NA MORJE d.o.o.
232	CENTER JEREB d.o.o.
233	LUKA KOPER, d.d.
234	Hoteli Bernardin d.d.
235	Intereuropa d.d.
236	M&P Burja d.o.o.
237	UnistarPRO
238	IBE d.d.
239	Strip's d.o.o.
240	SICOM d.o.o.
241	FTA d.o.o.
242	EXCENTER d.o.o.
243	PODGORJE d.o.o. Šentjer2j
244	VINI d.o.o.
245	ŠOKO d.o.o.
246	PETEK TRANSPORT d.o.o. Ribnica
247	DSV Transport d.o.o.
248	BRAMAC STREŠNI SISTEMI d.o.o.
249	Avtomti Štefančič d.o.o.
250	KOLEKTOR ATP d.o.o.
251	BLT inženiring d.o.o.
252	ASTECH d.o.o.
253	ETIKETA d.d.
254	CPG d.d.
255	BRUS d.o.o.
256	MENINA d.d.
257	Jazon d.o.o.
258	Elan d.d.
259	Paketek d.o.o.
260	Zajc Transport d.o.o.
261	EURO PLUS d.o.o.
262	Betontrade d.o.o.
263	GP transkop d.o.o.

Priloga 3: Anketni vprašalnik: Poslovanje slovenskih organizacij

Q1 – V prvem sklopu vprašanj nas zanima vaša ocena poslovanja. Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni NE DRŽI/se ne strinjam, 7 pomeni DRŽI/se strinjam) oz. strinjanje s spodnjimi trditvami tako, kot je, in tako, kot naj bi bilo.

- Pričeli s širitvijo na nov trg znotraj EU
- Pričeli s širitvijo na nov trg zunaj EU
- Zagnali novo investicijo (nova proizvodnja hala oz. občutna širitev obstoječih kapacitet)
- Uvedli nov izdelek/ponudbo/storitev
- Uvedli spremembe v tehnologiji (robotika, sodobno upravljanje, 4.0 ...)
- Uvedli spremembe v menedžerskih pristopih (novi standardi, reorganizacija, procesno vodenje)
- Uvedli spremembe pri nagrajevanju zaposlenih
- Spremenili lastništvo podjetja
- Iskali vlagatelja
- Se vključili v poslovno združenje, verigo ali skupnost (SRIP, KOC, GROZD ...)
- Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – DOMA
- Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – EU
- Iskali poslovne partnerje za skupne poslovne projekte – IZVEN EU
- Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – DOMA
- Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – EU
- Iskali poslovne partnerje za skupne razvojne projekte – IZVEN EU
- DRUGO – vpišite:
- DRUGO – vpišite:

Q2 – Napišite 3 največje ovire, s katerimi se srečujete sedaj?

Q3 – Napišite 3 največje ovire, za katere predvidevate, da se boste z njimi srečevali v naslednjih 3 letih?

Q4 – Naslednji sklop je povezan z izzivi na področju kadrov. Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni NE DRŽI/nimate izzivov, 7 pomeni DRŽI/se srečujete z izzivi).

- Fluktuacija kadra (beg možganov)
- Absentizem (splošno, posledica staranja, poklicnih bolezni)
- Nezadostne kompetence zaposlenih za trenutno opravljanje dela
- Nezadostne kompetence glede na vizijo podjetja (npr. sprememba poslovanja, industrija 4.0 ipd.)
- Primanjkljaj izvajalskega kadra (proizvodnja)
- Primanjkljaj strokovnega kadra (inženirji)
- Primanjkljaj menedžerskega kadra
- Staranje zaposlenih
- Medgeneracijski prepad med zaposleni (mladi/stari; e-pismeni/težave z e-izražanjem)
- DRUGO – vpišite:

Q5 – Odgovorite na spodnje trditve, s katerimi bi želeli ugotoviti, kateri obliki usposabljanja boste v prihodnosti dali večji poudarek.

Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da trditev NE DRŽI, 7 pomeni, da trditev v celoti DRŽI).

- Klasično usposabljanje (celodnevno)
- Klasično usposabljanje (popoldanski termini)
- E-usposabljanje
- Coaching
- Kombinacija klasičnega in e-usposabljanja
- Kombinacija klasičnega, e-usposabljanja in coachinga
- V našem podjetju ne bomo usposabljali

- DRUGO – vpišite:

Q6 – Prosimo, ocenite naslednje prenosljive/splošne kompetence zaposlenih v vašem podjetju. Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da trditev NE DRŽI/zaposleni nimajo teh kompetenc, 7 pomeni, da trditev v celoti DRŽI/zaposleni imajo te kompetence).

- Vodenje
- Inovativnost
- Timsko delo
- Komunikacijske veščine
- Podjetnost
- Digitalna pismenost

Q7 – Prosimo, ocenite pomembnost naslednjih prenosljivih/splošnih kompetenc za uspešnost vašega podjetja. Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da trditev NE DRŽI/kompetenca ni pomembna, 7 pomeni, da trditev v celoti DRŽI/kompetenca je zelo pomembna).

- Vodenje
- Inovativnost
- Timsko delo
- Komunikacijske veščine
- Podjetnost
- Digitalna pismenost

Q7 – Kakšno dodano vrednost iščete pri usposabljanjih? Možnih je več odgovorov.

- Nova znanja, trende, tehnike
- Dobre prakse iz konkretnih organizacij
- Iskanje nasvetov za reševanje konkretnih problemov v podjetju
- Deljenje informacij s kolegi iz podobnih dejavnosti oz. podobnih funkcij
- DRUGO – vpišite:

Q8 – Katere teme vas najbolj zanimajo? Možnih je več odgovorov.

- Povečanje prodaje
- Optimizacija stroškov
- Delo s kadri
- Večja delovna učinkovitost
- Zakonodaja in njene novosti
- DRUGO – vpišite:

Q9 – Odgovorite na spodnje trditve, s katerimi bi želeli ugotoviti, koliko časa ste vi oz. vaši zaposleni pripravljeni porabiti za vožnjo na usposabljanje. Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da trditev NE DRŽI, 7 pomeni, da trditev v celoti DRŽI).

- Zanima me izključno usposabljanje v podjetju.
- Vožnja do 15 minut v eno smer mi ne predstavlja ovire, saj menim, da mora biti usposabljanje izven podjetja.
- Za usposabljanja daljša od 4 ur sem se pripravljen/-a voziti 1 uro v eno smer.
- Za usposabljanja daljša od 4 ur sem se pripravljen/-a voziti več kot 1 uro v eno smer.

Q10 – Če upoštevate potrebe vašega podjetja, kaj ocenjujete, da bodo ključna znanja/kompetence za prihodnost?

Q11 – Ali v prihajajočem letu in v času do treh let pričakujete primanjkljaj kadra?

- Da
- Ne

Q12 – Če je bil odgovor DA, napišite, na katerih področjih se bo to izražalo kot najbolj kritično.

Q13 – Ali v prihajajočem letu in v času do treh let pričakujete, da boste potrebovali dodatni kapital?

- Da
- Ne

Q14 – Če je odgovor DA, na kak način predvidevate, da ga boste iskali?

Q15 – Ali v prihajajočem letu in v času do treh let pričakujete, da boste imeli viške sredstev?

- Da
- Ne

Q16 – Na kakšen način bi kapital želeli plemenititi?

Q17 – Ali bi vas v smislu racionalizacije stroškov (doseganje nižje cene) zanimala skupna nabava? Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da NE potrebujete/se ne bi vključili, 7 pomeni, DA potrebujete/bi se z veseljem priključili).

- Pisarniškega materiala
- IT-opreme
- IT-rešitev
- DRUGO – vpišite:

Q18 – Ali bi vas zanimalo, če bi zbornica nudila podporo pri izpolnjevanju prijav na razpise in pripravi dokumentacije? Ocenite trditve na lestvici od 1 do 7 (1 pomeni, da NE potrebujete/se ne bi vključili, 7 pomeni, DA potrebujete/bi se z veseljem priključili).

- Iskanje razpisov
- Priprava razpisne dokumentacije
- Izpolnjevanje dokumentacije
- Iskanje poslovnih partnerjev, s katerimi bi skupaj nastopali pri prijavah
- DRUGO – vpišite:

Q19 – Kakšen je vaš položaj v organizaciji?

- Direktor oz. poslovodstvo podjetja in istočasno tudi lastnik podjetja
- Lastnik podjetja
- Direktor oz. poslovodstvo podjetja
- Vodja oz. direktor področja odgovornega za kadre
- DRUGO – vpišite:

Q20 – Na katerem območju je sedež vašega podjetja oz. se izvaja glavna dejavnost?

- Ljubljana (osrednjeslovenska statistična regija)
- Maribor (podravska statistična regija)
- Celje (savinjska statistična regija)
- Kranj (gorenjska statistična regija)
- Nova Gorica (goriška statistična regija)
- Koper (obalno-kraška statistična regija)
- Novo mesto (statistična regija jugovzhodna Slovenija)
- Murska Sobota (pomurska statistična regija)
- Krško (posavska statistična regija)
- Postojna (notranjsko-kraška statistična regija)
- Slovenj Gradec (koroška statistična regija)
- Trbovlje (zasavska statistična regija)

Priloga 4: Baza organizacij – Poslovanje slovenskih organizacij

Zap. Št.	Podjetje
1	CRing informatika d.o.o.
2	BIRO OGIS
3	Davidov Hram
4	Core-ex
5	Zvonka Schmit s.p.
6	Jože Fingušt s.p.
7	Bagercom
8	Transport Suhovršnik d.o.o.
9	Rihter d.o.o.
10	PLAN-NET d.o.o.
11	PRIGO d.o.o.
12	TKO d.o.o.
13	ROTO d.o.o.
14	Nograd d.o.o.
15	Pomgrad d.d.d
16	Klimahit d.o.o.
17	Beti d. d.
18	Relief 2001, d.o.o.
19	ŽITO d.o.o.
20	Plinovodi d.o.o
21	Upra stan d.o.o
22	Plasta d.o.o
23	REM d.o.o
24	Marjetica Koper d.o.o.
25	Cimos d.d.
26	Dorninger Hytronics d.o.o
27	Orodja Erhart d.o.o.
28	FRUCTAL D.O.O.
29	EUROTAS HOTELI d.o.o.
30	Elan d.o.o.
31	Racio d.o.o.
32	Nova Vizija d. d.
33	Gorenje d.d.
34	Vodušek, d.o.o.
35	Sberbank d.d.
36	CT Kava d.o.o.
37	Spar SLOVENIJA d.o.o.
38	KAMM d.o.o.
39	Jelovica hise d.o.o.
40	Reševalec, d. o. o.
41	B2, d. o. o.
42	Dostop komunikacije d.o.o.
43	STATUS d.o.o. Metlika
44	KOVINSKA GALANTERIJA NBM - MAGOVAC
45	Ni podatka
46	GLOBUS d.o.o
47	Salomon d.o.o.
48	Sportina Bled d.o.o.
49	SENSUM d.o.o.
50	TIB STORITVE d.o.o.
51	Unicredit Banka Slovenija d.d.
52	Lesmat d.o.o.
53	Gral, d.o.o.

54	TIP inženiring d.o.o.
55	Ljubljanske mlekarne
56	Perutnina Ptuj
57	NSA doo
58	Aparati d.o.o.
59	Antariom d.o.o.
60	IBV d.o.o.
61	MPIK D.O.O.
62	MS AVTO D.O.O.
63	Danfoss Trata d.o.o.
64	Lek d.d.
65	KDD d.d.
66	Ilirija d.o.o.
67	INT

Priloga 5: Anketni vprašalnik raziskave Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih

Spoštovani!

Sem študentna DOBA fakulteti, smer Pri predmetu **Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb** smo dobili nalogo, da pripravimo seminarsko nalogo na temo vrednotenja dela. Moja naloga je, da raziščem, kako je to področje urejeno v izbranih podjetjih, v katere ste bili vključeni tudi vi. Na vas se obračam s prošnjo, če bi mi lahko pomagali in izpolnili kratek vprašalnik. Vprašalnik je namenjen vodji HRM. V kolikor pa področje ni posebej opredeljeno, vas naprošam, če me lahko povežete z odgovorno osebo, ki mi lahko pomaga.

Raziskava je anonimna, rezultate pa bom uporabil izključno v raziskovalne namene, zato vas prosim, da odgovorite kar se da objektivno.

Hvala za pomoč in sodelovanje pri raziskavi.

Ime in priimek študenta

A. Demografska vprašanja**I. Regija**

- 1) Pomurska regija
- 2) Podravska regija
- 3) Koroška regija
- 4) Savinjska regija
- 5) Zasavska regija
- 6) Posavska regija
- 7) Jugovzhodna Slovenija
- 8) Osrednjeslovenska regija
- 9) Gorenjska regija
- 10) Primorsko-notranjska regija
- 11) Goriška regija
- 12) Obalno-kraška regija

II. Dejavnost podjetja

- 1) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- 2) Rudarstvo
- 3) Predelovalne dejavnosti
- 4) Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- 5) Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja
- 6) Gradbeništvo
- 7) Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- 8) Promet in skladiščenje
- 9) Gostinstvo
- 10) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- 11) Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- 12) Poslovanje z nepremičninami
- 13) Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- 14) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- 15) Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- 16) Izobraževanje
- 17) Zdravstvo in socialno varstvo
- 18) Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- 19) Druge dejavnosti
- 20) Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
- 21) Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

III. Velikost podjetja

- 1) Mikro (do 10 zaposlenih)
- 2) Majhno (do 50 zaposlenih)
- 3) Srednje (do 250 zaposlenih)
- 4) Velika družba (nad 250 zaposlenih)

IV. Lastništvo podjetja

- 1) Privatno
- 2) Javno/državno
- 3) Javno zasebno

B. Raziskava**V. Kakšne kriterije vrednotenja praviloma uporabljate v vašem podjetju? (zaprto vprašanje)**

- 1) A globalne oz. sumarne metode (npr. metodo razvrščanja, metodo klasificiranja)
- 2) B analitične metode
- 3) C kombinacijo metod

Če A, kateri so ti kriteriji: _____

Če B, kateri so ti kriteriji: _____

Če C, kateri so ti kriteriji: _____

V svetu sta se razvili dve veliki skupini metod vrednotenja dela

1. Globalne ali sumarne metode: S temi metodami vrednotenja dela na osnovi kakovosti primerjav iščemo razlike med posameznimi deli. Kriteriji, po katerih dela primerjamo med seboj, niso vnaprej dogovorjeni. Pri teh metodah dela primerjamo med seboj le na osnovi globalnega občutka razlik med njimi. Vemo sicer, katero delo je bolj in katero delo je manj zahtevno, vendar pa razlike v zahtevnosti dela še ne znamo skladno pojasniti ali pa jo oceniti s številkami. Najbolj poznani metodi v tej skupini sta metoda razvrščanja in metoda klasificiranja.

2. Analitične metode: Pri teh metodah vrednotenja del poteka primerjava med posameznimi deli s pomočjo vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. S temi metodami lahko ocenimo, katero delo je zahtevnejše, izvemo pa tudi, za koliko je to delo zahtevnejše. Hkrati lahko pojasnimo, v katerem izmed kriterijev se primerjana dela med seboj razlikujejo. Najbolj poznani metodi v tej skupini sta metoda primerjave faktorjev in metoda točkovanja.

VI. Ali so ti kriteriji povezani s strategijo podjetja oz. kaj je bil okvir za določanje kriterijev? (odprto vprašanje)

Tu nas zanima predvsem – oporna vprašanja, ki vam bodo v pomoč pri formuliranju odgovorov)

- 1) Ali sploh imate povezavo s strategijo podjetja?
- 2) Ali sploh razmišljate o njej in bi vam bilo to pomembno?
- 3) Če DA, kakšna je povezava, kako so povezali strategijo s kriteriji za vrednotenje?
- 4) Če NE, kaj jim je najpomembnejša osnova za odločanje glede uporabe kriterijev za vrednotenje?

VII. Uporaba kriterijev (odprto vprašanje)

- 1) Kakšni kriteriji so uporabljeni za določene profile delovnih mest?
- 2) Ali diferencirate kriterije po profilih/vrstah DM ali imate enotno metodologijo?

VIII. Kriteriji po pomembnosti/rangiranje (odprto vprašanje)

- 1) Ali so vsi kriteriji, ki jih uporabljate pri vrednotenju, enako pomembni?
- 2) Kateri so bolj pomembni in kaj je bila podlaga (npr. strategija podjetja) za višino ponderja/večjo pomembnost?

IX. Zadnji kadrovski trendi pri uporabi kriterijev (zaprto vprašanje)

Predstavite jim najnovejše kadrovske trende, da se lahko odločijo, ali so upoštevali zadnje kadrovske trende tudi pri pripravi metodologije za vrednotenje (možnih je več odgovorov).

- 1) Medgeneracijsko sodelovanje
- 2) Upravljanje talentov
- 3) Mobilnost kadra
- 4) Upravljanje sprememb
- 5) Opolnomočenje zaposlenih
- 6) Razvoj projektne kulture
- 7) Upravljanje različnosti (t. i. diversity)
- 8) Razvoj inovativne kulture
- 9) Upravljanje kompetenc
- 10) Vrednote in uporaba metode Appreciate Inquiry (sistematično prepoznavanje in razvijanje pozitivnih potencialov v posamezniku, timu ali podjetju/organizaciji)
- 11) Organizacijska energija in celosten razvoj vodij
- 12) Uporaba socialnih omrežij v kadrovske namene
- 13) Razvoj vitke in agilne kulture/organizacije
- 14) Vodenje brez vodij (t. i. Self management) in timsko ocenjevanje delovne uspešnosti
- 15) Partnerstva in mreženje
- 16) Uporaba celostnih metod pri ocenjevalnih centrih

Odprto vprašanje

- 1) Kako ste pri pripravi metodologije vrednotenja DM upoštevali aktualne kadrovske trende oz. ali so le-ti imeli kakšen vpliv pri pripravi metodologije?

<http://ecg.si/clanki/hrm-trendi-v-sloveniji-in-svetu/>

X. Problemi/slabe prakse (odprto vprašanje)

- 1) Kateri so problemi oz. slabe prakse oz. tveganja, ki jih opažajo v praksi in izvirajo iz sistema vrednotenja?
- 2) Če bi ponovno pripravljali metodologijo vrednotenja DM, na kaj bi bili posebej pozorni oz. kako bi želeli izboljšati dosedanje prakse?

Priloga 6: Baza organizacij raziskave Vrednotenje dela v slovenskih podjetjih

Zap. Št.	Podjetje
1	Bagercom
2	Antariom d.o.o.
3	Aparati d.o.o.
4	B2, d. o. o.
5	Beti d. d.
6	BIRO OGIS
7	Cimos d.d.
8	Core-ex
9	CRing informatika d.o.o.
10	CT Kava d.o.o.
11	Danfoss Trata d.o.o.
12	Davidov Hram
13	Dorninger Hytronics d.o.o
14	Dostop komunikacije d.o.o.
15	Elan d.o.o.
16	EUROTAS HOTELI d.o.o.
17	FRUCTAL D.O.O.
18	GLOBUS d.o.o
19	Gorenje d.d.
20	Gral, d.o.o.
21	IBV d.o.o.
22	Ilirija d.o.o.
23	INT
24	Jelovica hise d.o.o.
25	Jože Fingušt s.p.
26	KAMM d.o.o.
27	KDD d.d.
28	Klimahit d.o.o.
29	KOVINSKA GALANTERIJA NBM - MAGOVAC
30	Lek d.d.
31	Lesmat d.o.o.
32	Ljubljanske mlekarne
33	Marjetica Koper d.o.o.
34	MPIK D.O.O.
35	MS AVTO D.O.O.
36	Nograd d.o.o.
37	Nova Vizija d. d.
38	NSA doo
39	Xy
40	Orodja Erhart d.o.o.
41	Perutnina Ptuj
42	PLAN-NET d.o.o.
43	Plasta d.o.o
44	Plinovodi d.o.o
45	Pomgrad d.d.d
46	PRIGO d.o.o.
47	Racio d.o.o.
48	Relief 2001, d.o.o.
49	REM d.o.o
50	Reševalec, d. o. o.
51	Rihter d.o.o.
52	ROTO d.o.o.
53	Salomon d.o.o.

54	Sberbank d.d.
55	SENSUM d.o.o.
56	Spar SLOVENIJA d.o.o.
57	Sportina Bled d.o.o.
58	STATUS d.o.o. Metlika
59	TIB STORITVE d.o.o.
60	TIP inženiring d.o.o.
61	TKO d.o.o
62	Transport Suhovršnik d.o.o.
63	Unicredit Banka Slovenija d.d.
64	Upra stan d.o.o
65	Vodušek, d.o.o.
66	Zvonka Schmit s.p.
67	ŽITO d.o.o.

Priloga 7: Vprašanja za intervju z odgovorno osebo v družbi o absentizmu

Spoštovani!

Sem študentna DOBA fakulteti, smer Pri predmetu **Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb** smo dobili nalogo, da pripravimo seminarsko nalogo na temo absentizma. Želimo raziskati, kako je to področje urejeno v slovenskih podjetjih na splošno. V vzorec je bilo vključeno tudi vaše podjetje. Na vas se obračam s prošnjo, če bi mi lahko pomagali in izpolnili kratek vprašalnik, ki je oblikovan kot intervju. Vprašalnik je namenjen vodji HRM. V kolikor pa področje ni posebej opredeljeno, vas naprošam, če me lahko povežete z odgovorno osebo, ki mi lahko pomaga. Poleg tega bomo izvedli tudi anketiranje med zaposlenimi, zato vas naprošam za pomoč pri distribuciji vprašalnika med vaše zaposlene.

Raziskava je anonimna tako za podjetje kot za sodelujoče. Rezultate bom uporabil izključno v raziskovalne namene, zato vas prosim, da odgovorite kar se da objektivno. Hvala za pomoč in sodelovanje pri raziskavi.

Ime in priimek študenta

Vprašalnik

Obseg absentizma v družbi

1. Ali menite da je absentizem še v okviru, ki ga je moč obvladovati z dnevnim prilagajanjem in razporejanjem zaposlenih?
2. Kateri profili so najpogostejše odsotni?
3. Ali se pojavljajo kakšni posebni vzorci pri odsotnostih?

Vzroki za absentizem v družbi

1. Kaj so primarni vzroki za odsotnost?
2. Kako so zaposleni zavzeti za delo?
3. Ali zaposleni vsako možnost (npr. vsak prehlad) izkoristijo, da so lahko odsotni?

Obvladovanje absentizma v družbi

1. S katerimi ukrepi bi lahko obvladovali absentizem?
2. Ali so vašim zaposlenim bližje materialni ali nematerialni sistemi nagrajevanja?
3. Ali menite, da bi bilo absentizma v primeru, da bi zaposleni dobili dodatek za daljšo prisotnost, manj?

Ukrepi za obvladovanje absentizma v družbi

1. Navedite konkretne ukrepe, s katerimi trenutno obvladujete absentizem.
2. Kaj bi nam še zaupali o absentizmu – smo kaj pozabili?

Demografska vprašanja**XI. Regija**

- 1) Pomurska regija
- 2) Podravska regija
- 3) Koroška regija
- 4) Savinjska regija
- 5) Zasavska regija
- 6) Posavska regija
- 7) Jugovzhodna Slovenija
- 8) Osrednjeslovenska regija
- 9) Gorenjska regija
- 10) Primorsko-notranjska regija
- 11) Goriška regija
- 12) Obalno-kraška regija

XII. Dejavnost podjetja

- A. Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- B. Rudarstvo
- C. Predelovalne dejavnosti
- D. Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- E. Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja
- F. Gradbeništvo
- G. Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- H. Promet in skladiščenje
- I. Gostinstvo
- J. Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- K. Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- L. Poslovanje z nepremičninami
- M. Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- N. Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- O. Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- P. Izobraževanje
- Q. Zdravstvo in socialno varstvo
- R. Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- S. Druge dejavnosti
- T. Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
- U. Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

XIII. Velikost podjetja

- 1) Mikro (do 10 zaposlenih)
- 2) Majhno (do 50 zaposlenih)
- 3) Srednje (do 250 zaposlenih)
- 4) Velika družba (nad 250 zaposlenih)

XIV. Lastništvo podjetja

- 1) Privatno
- 2) Javno/državno
- 3) Javno zasebno

Priloga 8: Vprašalnik o počutju in zdravju na delovnem mestu

Spoštovani!

Sem študentna DOBA fakulteti, smer Pri predmetu **Organizacijska dinamika za odličnost organizacij in kreativno upravljanje sprememb** smo dobili nalogo da pripravimo seminarsko nalogo na temo počutja in zdravja na delovnem mestu. Raziskava je anonimna, rezultate pa bom uporabil izključno v raziskovalne namene, zato vas prosim, da odgovorite kar se da objektivno. Hvala za pomoč in sodelovanje pri raziskavi.

Ime in priimek študenta

V nadaljevanju so navedene določene trditve, s katerimi bi želeli preveriti vaše počutje glede zdravja na delovnem mestu. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih izključno vaše počutje glede zdravja na delovnem mestu.

V vsaki vrstici s pomočjo Likertove lestvice od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam) označite enega od možnih odgovorov tako, da obkrožite ustrezno številko.

Sploh se ne strinjam/nikoli ne velja zame	Malo se strinjam/redko velja zame	Srednje se strinjam/občasno velja zame	Precej se strinjam/pogosto velja zame	Popolnoma se strinjam/vedno velja zame
1. Skrbi me svoje zdravje.				1 2 3 4 5
2. Pogosto sem v stresu.				1 2 3 4 5
3. Težko spim.				1 2 3 4 5
4. Čutim, da je moje delo cenjeno.				1 2 3 4 5
5. Imam vpliv na program svojega dela.				1 2 3 4 5
6. Enostavno uveljavljam pravico do dopusta.				1 2 3 4 5
7. Na delu me moti hrup (mobiteli sodelavcev, tiskalniki ...).				1 2 3 4 5
8. Moji sodelavci spoštujejo moje delo.				1 2 3 4 5
9. Moj nadrejeni me pozitivno spodbuja pri mojem delu.				1 2 3 4 5
10. V zadnjem času se mi je povečal obseg dela.				1 2 3 4 5
11. Lahko vplivam na prehrano v delovnem času.				1 2 3 4 5
12. Pri delu me pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z delovnimi nalogami.				1 2 3 4 5
13. Nadrejeni je dostopen za pogovor.				1 2 3 4 5
14. V delovnem okolju se dogajajo verbalne konfliktne situacije med zaposlenimi.				1 2 3 4 5
15. V delovnem okolju se dogajajo konfliktne situacije s strankami.				1 2 3 4 5
16. Od mene se zahteva, da delam dela, ki niso v opisu mojih del in nalog.				1 2 3 4 5
17. Tempo dela je zahteven, naporen.				1 2 3 4 5
18. V tej delovni organizaciji sem že bil izpostavljen šikaniranju zaradi svojega spola, starosti, zdravstvenega stanja, narodnosti, vere ali drugih osebnih okoliščin itd.				1 2 3 4 5
19. Prebral sem oceno tveganja, ki jo je za moje delovno mesto pripravil delodajalec.				1 2 3 4 5

Demografija

Prosim Vas, da mi zaupate še nekaj podatkov o sebi (obkrožite ustrezno):

Spol:

1	Moški	2	ženski
---	-------	---	--------

Starostna skupina:

1	do–24 let	3	40–54 let
2	25–39 let	4	55 ali več

Izobrazba:

1	Osnovna šola ali manj	3	Višješolska
2	Srednješolska	4	Visoka ali več

Dejavnost

1	Javni sektor	3	Proizvodna dejavnost
2	Storitve	4	

Kje opravljate delo

1	Režijsko delo – pisarna	2	Proizvodna/profitna dejavnost
---	-------------------------	---	-------------------------------

Demografska vprašanja o podjetju, kjer je bila izvedena anketa (te odgovore dobite iz intervjuja z odgovorno osebo)

XV. Regija

- 1) Pomurska regija
- 2) Podravska regija
- 3) Koroška regija
- 4) Savinjska regija
- 5) Zasavska regija
- 6) Posavska regija
- 7) Jugovzhodna Slovenija
- 8) Osrednjeslovenska regija
- 9) Gorenjska regija
- 10) Primorsko-notranjska regija
- 11) Goriška regija
- 12) Obalno-kraška regija

XVI. Dejavnost podjetja

- A. Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- B. Rudarstvo
- C. Predelovalne dejavnosti
- D. Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- E. Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja
- F. Gradbeništvo
- G. Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- H. Promet in skladiščenje
- I. Gostinstvo
- J. Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- K. Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- L. Poslovanje z nepremičninami
- M. Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- N. Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- O. Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- P. Izobraževanje
- Q. Zdravstvo in socialno varstvo
- R. Druge dejavnosti
- S. Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
- T. Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

XVII. Velikost podjetja

- 1) Mikro (do 10 zaposlenih)
- 2) Majhno (do 50 zaposlenih)
- 3) Srednje (do 250 zaposlenih)
- 4) Velika družba (nad 250 zaposlenih)

XVIII. Lastništvo podjetja

- 1) Privatno
- 2) Javno/državno
- 3) Javno zasebno

Priloga 9: Baza organizacij raziskave o absentizmu in počutju na delovnem mestu

zap št.	Podjetje	Velikost izbranega podjetja (veliko, srednje, malo, mikro)	Število izvedenih anket
1	A-Cosmos d.d.	srednje	
2	Addiko bank d.d.	veliko	31
3	Adria d.o.o.	srednje	15
4	Adria Mobil	veliko	30
5	Adriatic Slovenica	veliko	30
6	AKUCENTER d.o.o.	mikro	3
7	Alumat doo	malo	5
8	Ambit d.o.o.	malo	5
9	Amon7 d.o.o.	mikro	2
10	Antenna TV SL d.o.o.	majhno	5
11	AP MS d.o.o.	srednje	16
12	Audax	malo	7
13	AVC Group d.o.o.	mikro	3
14	Bioles Horizont	Mikro	2
15	Birokrat d.o.o.	mikro	3
16	Birokrat It d.o.o.	malo	5
17	Biroprodaja d.o.o.	majhno	5
18	Brinox d.o.o.	srednje	
19	Cene štupar	malo	5
20	CENTER PERKO SERVIS IN TRGOVINA D.O.O.	mikro	3
21	Cerop d.o.o.	srednje	15
22	Cestni Inženiring	mikro	5
23	Chemilab d.o.o.	malo	
24	Chemoplast d.o.o.	malo	
25	Copia d.o.o.	malo	5
26	CPS d.o.o.	malo	12
27	CVS mobile d.d.	srednje	15
28	Čista narava d.o.o.	majhno	5
29	DB Schenker d.d.	Majhno	5
30	Decathlon	malo	5
31	Delikomat d.o.o.	srednje	15
32	Deloitte d.o.o.	srednje	
33	dm drogerie markt d.o.o.	veliko	10
34	Dolenjski muzej	malo	15
35	Drevenšek & Drevenšek, d.o.o.	mikro	4
36	Društvo poslovnih žensk - FAM	mikro	3
37	Elektroremont Izola	Mikro	2
38	Elkosun	Majhno	4
39	Elpro d.o.o.	majhno	5
40	E-matematika, Petra Blažič s.p.	mikro	1
41	Energetika Ljubljana d.o.o.	veliko	16
42	Erpo d.o.o.	mikro	3
43	Erste Card d.d.	srednje	9
44	Etiketa	Mala	5
45	EURO ASFALT	velika družba	30
46	Europacific d.o.o.	majhno	5
47	Event catering s.p.	malo	5
48	Flucher turizem d.o.o.	majhno	5
49	FPL avtocenter Pušnik d.o.o.	majhno	5

50	Frutarom Etol tovarna arom in eteričnih olj, d.o.o.	srednje	15
51	G+S d.o.o.	malo	5
52	Gledring d.o.o.	malo	5
53	Gonzaga-pro d.o.o.	malo	5
54	Gradbena dela Ramo	mikro	3
55	GRAWE zavarovalnica d.d.	srednje	5
56	Hit d.d.	veliko	30
57	Hofer		
58	Hotel Gloria d.o.o.	malo	5
59	Iam Ljubljana	mikro	3
60	IMP Promont d.o.o.	srednje	20
61	Impol2000 dd	veliko	30
62	Inboj d.o.o.	malo	5
63	Inštitut Montessori	malo	6
64	Inštitut za ekonomska raziskovanja	Malo	6
65	Intralite d.o.o.	mikro	
66	Iskratel d.o.o.	veliko	
67	Itera d.o.o.	malo	5
68	Izdellovalec lesenih predmetov Jože Barborič s.p.	mikro	3
69	Jezeršek	majhno	6
70	KIS	srednje	
71	Knjižnica Sevnica	mikro	5
72	Kompas d.d.	veliko	6
73	Kompas Shop d.d.	Srednje	15
74	Konus Konex doo	srednje	15
75	Korošica d.o.o.	majhno	5
76	Krka d.d.	veliko	30
77	Kuehne+Nagel, d.o.o.	srednje	
78	KZ Metlika z.o.o.	srednje	15
79	LEK d.d.	velika družba	39
80	Lidl Slovenija d.o.o.	veliko	30
81	Litostroj Power	veliko	
82	Livar d.d.	veliko	30
83	Maersk Adria d.o.o.	majhno	
84	Maja Senica s.p.	mikro	2
85	Mars Overseas Holdings d.o.o.	srednje	
86	MEDEX	srednje	18
87	Medias International d.o.o.	malo	5
88	Megras d.o.o.	malo	5
89	Meja kmetijsko podjetje d.d., Šentjur	srednje	15
90	Menina d.d.	srednje	15
91	Merkur d.d.	Veliko	25
92	Mipex	Mikro	1
93	Mlekarna Celeia, d.o.o.	srednje	15
94	MO Velenje	srednje	15
95	Mpg plus d.o.o.	mikro	3
96	Na pot d.o.o.	mikro	3
97	Nenad Krstić s.p.	mikro	2
98	NLB d.d.	Veliko	22
99	Normasoft d.o.o.	malo	5
100	Nosko	mikro	
101	Notica d.o.o.	mikro	3
102	Nova KBM d.d.	Veliko	24

103	Občina Kidričevo	majhno	6
104	OBI d.o.o.	veliko	18
105	Optiweb	malo	6
106	Perko d.o.o.	mikro	3
107	Petrol d.d.	veliko	15
108	PharmaLinea d.o.o.	malo	5
109	Philip Morris d.o.o.	malo	5
110	Planen d.o.o.	majhno	3
111	Plastika Skaza d.o.o.	srednje	15
112	Plinovodi d.o.o.	srednje	10
113	Pohorje turizem d.o.o.	majhno	5
114	Ponte	mikro	
115	Proconsult, d.o.o.	mikro	3
116	R&S Line, Aleš Naraglav s.p.	Mikro	3
117	raido Slovenske gorice	malo	4
118	Record avtomatska vrata d.o.o.	majhno	4
119	Rižanski vodovod	srednje	10
120	RTV	veliko	
121	Samigrad d.o.o.	malo	15
122	Sbop	malo	5
123	Sibit d.o.o.	Malo	5
124	Siel d.o.o.	Malo	7
125	Siemens d.o.o.	srednje	11
126	SIQ	srednje	8
127	Slovenske železnice d.o.o.	veliko	30
128	Sodexo	veliko	30
129	Sodišče Sl. Bistrica	mikro	5
130	Sportsdirect.comSLVN d.o.o.	srednje	5
131	Stillmark d.o.o.	srednje	15
132	SUTŽO	mikro	3
133	Šeruga vac d.o.o.	malo	5
134	Špar d.d.	veliko	30
135	Team Bulinding akademija	malo	6
136	TetaFrida Koper	malo	5
137	Trival	Mikro	2
138	TSmedia d.o.o.	srednje	15
139	Tuš		
140	UKC Maribor	veliko	33
141	Unior d.o.o.	veliko	30
142	V & M co d.o.o.	malo	5
143	V CONSTRUCT d.o.o.	malo	5
144	Veplas d.d.	malo	5
145	Vigros d.o.o.	srednje	15
146	Voglar Transport d.o.o.	mikro	4
147	Vzajemna		
148	W.D. Tehnik doo	malo	5
149	Waldorfska šola Ljubljana	srednje	15
150	Wienerstaedtische podružnica v Ljubljani	majhno	12
151	Yootree d.o.o.	mikro	1
152	Založba Forum Media doo	malo	15
153	ZAMS	srednje	16
154	Zobotehnični laboratorij Klara Gorišek s.p.	Mikro	3
155	Železnina Hudovernik d.o.o.	malo	5
	SKUPAJ	155	1.395



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

