

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Inštitut za družbene vede
Kardeljeva ploščad 5
Ljubljana, Slovenija

**CENTER ZA PROUČEVANJE
ORGANIZACIJ IN ČLOVEŠKIH VIROV**

Mednarodna primerjalna študija
UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2008

Tabelarni pregled podatkov

V sodelovanju s

CRANFIELD NETWORK,
ki ga koordinira Cranfield University, School of Management

Avtorji:

Andrej Kohont
Nevenka Černigoj Sadar
Meta Gnidovec
Miroljub Ignjatović
Aleksandra Kanjuo Mrčela
Dana Mesner Andolšek
Klement Podnar
Miroslav Stanojević
Ivan Svetlik

Ljubljana 2011



Mednarodna primerjalna študija
UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV 2008

Tabelarni pregled podatkov

V sodelovanju s

CRANFIELD NETWORK,

ki ga koordinira Cranfield University, School of Management

Avtorji:

Andrej Kohont
Nevenka Černigoj Sadar
Meta Gnidovec
Miroljub Ignjatović
Aleksandra Kanjuo Mrčela
Dana Mesner Andolšek
Klement Podnar
Miroslav Stanojević
Ivan Svetlik

Izdajatelj

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Inštitut za družbene vede
Kardeljeva pl. 5
1000 Ljubljana, Slovenija

Urednik: Andrej Kohont

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3.01
331.108.2

UPRAVLJANJE človeških virov 2008 [Elektronski vir] : mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov / avtorji Andrej Kohont ... [et al.] ; urednik Andrej Kohont. - El. knjiga. - Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede, 2011.

Način dostopa (URL): http://www.fdv.uni-lj.si/Raziskovanje/vsak_center.asp?id=6

ISBN 978-961-235-557-9 (pdf)

1. Kohont, Andrej
258992640

Vsebina

POVZETEK UGOTOVITEV	5
O RAZISKAVI/ORGANIZACIJAH	11
I. DEL: UPRAVLJANJE KADROV/ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI	12
II. DEL: PRAKSA KADROVANJA	37
III. DEL: RAZVOJ ZAPOSLENIH	60
IV. DEL: NADOMESTILA IN UGODNOSTI	75
V. DEL: ODNOSI IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI	84

POVZETEK UGOTOVITEV

1. Upravljanje kadrov/človeških virov v organizaciji

V analiziranih organizacijah je 70 % takšnih, ki **imajo ustanovljen oddelek za kadre oziroma človeške vire**. Skoraj vse organizacije (96,2 %), ki imajo nad 500 zaposlenih imajo oblikovan oddelek za kadre.

Delež organizacij, kjer v oddelku za kadre ni zaposlen noben moški, znaša 57,3 % in se je v zadnjih treh letih povečal.

Podatki kažejo, da je slabih 80 % organizacij iz našega vzorca takšnih, kjer je **vodja kadrovskega oddelka član uprave oziroma organov odločanja**. Od leta 2004 je prišlo do povečanja odstotka direktorjev, ki so vodje oddelkov za človeške vire in hkrati v upravnem odboru organizacije. Vloga upravljanja človeških virov se tako evidentno krepi. Kaže na premik funkcije v strukturi organizacije iz obrobne v središčno in iz administrativne v strateško.

35,4 % vprašanih je dejalo, da so **osebe, ki odgovarjajo za kadre/človeške vire rekrutirane** iz oddelka za človeške vire, 36,4 % je odgovorilo, da so rekrutirani iz nekadrovskega strokovnjakov znotraj organizacije, 21 % pa, da so rekrutirani večinoma iz vrst kadrovskega strokovnjakov zunaj organizacije.

V zadnjih štirih letih je bilo opaziti občutno zmanjšanje **uporabe storitev zunanjih izvajalcev** na vseh področjih poslovanja organizacij. V večini primerov gre za 30 % zmanjšanje uporabe storitev, ki jih organizacije kupujejo na trgu. Vendar je hkrati opaziti neenakomerno zmanjšanje uporabe storitev zunanjih izvajalcev na različnih področjih. Bolj je upadlo na področju obračunavanja plač in ugodnosti ter zaposlovanju (približno za 30 %) Nato na področju usposabljanja (za 25 %) in najmanj na področju obračunavanja pokojnin (za 10 %).

Podatki kažejo, da ima 80 % organizacij opredeljeno svoje **poslanstvo**. Ta delež organizacij je za 7 % manjši kot je bil pred štirimi leti. Med organizacijami v našem vzorcu jih ima 82 % zapisano **poslovno strategijo**. Pred štirimi leti je bilo takih organizacij 91 %. Prav tako je 17 % organizacij, ki imajo nenapisano a opredeljeno poslovno strategijo, pred štirimi pa je bilo le 6 % takšnih.

Glede na rezultate raziskave v letu 2001 in 2004 je opaziti **rast vključenosti odgovorne osebe za kadre v oblikovanje poslovne strategije**. V slabih dveh tretjinah (60 %) organizacij je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, od začetka vključena v razvoj poslovne strategije.

Organizacije imajo zapisano **strategijo za kadre/človeške vire** v 56 %. Ta delež je za 7 % manjši kot pred štirimi leti. Organizacij z opredeljeno a nenapisano strategijo za kadre/človeške vire je 32 %, kar je za 5 % več kot pred štirimi leti. 12 % pa je takšnih organizacij, ki nimajo opredeljene niti nenapisane strategije za kadre/človeške vire.

Podatki kažejo, da ima 57 % organizacij zapisane **organizacijske vrednote**. **Izjavo o spoštovanju raznolikosti** ima zabeleženo v povprečju 17 % organizacij. Iz podatkov je očitno, da je takšnih organizacij, ki imajo zapisano politiko o spoštovanju raznolikosti med organizacijami iz javnega sektorja več kot med drugimi organizacijami.

Le 40 % organizacij ima zapisane **etične kodekse**. Več od povprečja imajo zapisane etične kodekse organizacije iz javnega sektorja (67 %), ki ga je deloma zapisal in predvidel že zakon o javnih uslužbencih.

Družbena odgovornost se vse bolj poudarja kot pomemben element v delovanju organizacij tako navzven kot navznoter, do zunanjih in notranjih deležnikov. V 34 % organizacij imajo zapisano družbeno odgovornost do svojih deležnikov.

Oddelek za človeške vire je bodisi samostojno, bodisi v sodelovanju z vodji, **odgovoren predvsem za** naslednja področja v organizaciji: usposabljanje in razvoj, odnosi s sodelavci, predstavniki delavcev, sindikati, pridobivanje kadrov in usklajevanje potreb po delovni sili.

V organizacijah prevladuje bodisi eden, v glavnem neodvisen **kadrovski informacijski sistem** (36,4 %), bodisi v širši informacijski sistem upravljanja prepleten/vpet kadrovski informacijski sistem (35 %). Kadrovski informacijski sistemi v glavnem tudi ne omogočajo samostojne podpore za vodenje in za zaposlene.

Informacijska podpora menedžmentu človeških virov se v veliki večini organizacij uporablja za delo z individualnimi osebnimi podatki (99,5 %) in na področju plač (94,8 %), sledijo registracija časa in prisotnosti na delu (71,4 %), področje ugodnosti (67,6 %) in zdravje in varnost pri delu (59,7 %).

Evalvacija uspešnosti oddelka za kadre/človeške vire se v 22,5 % organizacij sploh ne izvaja. Organizacije, ki uspešnost oddelka za kadre/človeške vire evalvirajo, pri evalvacije najbolj upoštevajo poglede vodij (94,4 %), posebej v sektorju javnih storitev (97,7 %), sledijo pogledi linijskih vodij (84,6 %), oddelka za kadre/človeške vire (75,2 %) in zaposlenih (69,7 %).

2. Praksa kadrovanja

Metode, ki jih organizacije uporabljajo za **zmanjševanje števila zaposlenih** so povezane predvsem s tržno usmeritvijo in velikostjo organizacije. Organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg uporabljajo najbolj pogosto različne metode zmanjševanja števila kadrov. Če primerjamo rezultate iz leta 2004 se v letu 2008 rang prvih dveh najbolj pogosto uporabljenih metod zmanjševanja števila zaposlenih (zamrznitev zaposlovanja, prerazporeditve) ni spremenil, bistvena sprememba v pogostosti uporabe pa je prišla pri prenosu dejavnosti na zunanje izvajalce, ki se v tem letu po pogostosti uporabe uvršča na tretje mesto. Značilno manj pogosti pa so prostovoljni presežki, medtem ko pri predčasnem upokojevanju praktično ni sprememb. Nekoliko bolj pogosto je uporabljena metoda prisilnih presežkov.

Najbolj pogoste **metode pridobivanja kadrov** so enake kot v preteklih letih zajetja podatkov - seveda se razlikujejo tako po obsegu kot vsebini - za vodje, strokovnjake in administrativne/režijske kadre, vendar pri slednji skupini zasledimo večje število metod pridobivanja. Vloga zaposlitvenih centrov/javnih služb za zaposlovanje postane bolj pomembna pri administrativnih/režijskih kadrih in delavcih v neposredni proizvodnji. Za ti dve skupini je pogosta metoda tudi neposredno javljanje kandidatov. Ta metoda je tudi pomemben vir pridobivanja strokovnjakov/tehnikov.

V organizacijah v Sloveniji prevladujejo naslednje **metode izbire zaposlenih**: reference, individualni intervju, obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Število apliciranih metod se zmanjšuje glede na zahtevnost delovnega mesta. Velikost organizacije je tisti dejavnik, ki najbolj pomembno odloča o številu apliciranih metod; pogosto se pojavlja kot statistično

pomemben dejavnik tudi izobrazbena struktura zaposlenih. V primerjavi z letom 2004 je opazen porast števila metod pri izbiri kadrov.

Z vidika **organizacijskih akcijskih programov, ki so osredotočeni na posamezne skupine delavcev**, imajo prednost mladi delavci, sledijo jim nizko kvalificirani delavci, invalidi ter starejši delavci, ženske so na predzadnjem mestu. Najbolj zapostavljene so etnične manjšine. Neposredna primerjava rezultatov iz leta 2004 in 2008 ni možna, ker so primerljive le štiri skupine to so: etnične skupine, starejši delavci, invalidi in ženske, toda za te štiri skupine lahko rečemo, da se je pozornost s strani organizacij povečala, napredek je ugotovljen predvsem pri starejših delavcih in ženskah. Tudi za invalide, katerim je bila v letu 2004 posvečeno največ pozornosti s strani organizacij, ugotavljamo, da se je v letu število organizacij z akcijskimi programi povečalo.

Nadurno delo je med najbolj uporabljanimi oblikami dela, saj ga uporablja okrog 90 % organizacij. Sledita **delo med vikendom** in **delo v izmenah**, ki ju uporablja skoraj 80 % organizacij v vzorcu. **Delo na domu** je med najmanj uporabljanimi oblikami fleksibilnega zaposlovanja – tako leta 2004 kot leta 2008 je bilo okrog 94 % organizacij, ki ne uporabljajo te oblike.

3. Razvoj zaposlenih

Več kot dve tretjini organizacij ima **formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti**. Največkrat se uporablja za ocenjevanje strokovnjakov/tehnikov (71,1 %) in vodij (69,9 %). **Delež zaposlenih, ki so dejansko ocenjeni s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti** se giblje okrog 80 %. Najvišji je med strokovnjaki tehniki (82,7 %), posebej v organizacijah usmerjenih na svetovni trg (88,8 %) in organizacijah na področju javnih storitev (87,6 %). Za vse obravnavane kategorije zaposlenih velja, da podatke za ocenjevalni postopek največkrat formalno prispevajo/posredujejo vodje.

Podatki ocenjevanja delovne uspešnosti se kot vir informacij uporabljajo predvsem za določanje plač (89,2 %), sledi področje razvoja kariere (77,2 %), kjer se je delež uporabe, glede na prejšnji obdobji zanj precej povečal, 66,5 % organizacij podatke iz ocenjevanja delovne uspešnosti uporablja kot vir informacij za usposabljanje in razvoj in 63,5 % za načrtovanje kadrov.

Delež letnih stroškov za plače, ki ga organizacije namenjajo usposabljanju vse od leta 2001 raste in v letu 2008 predstavlja 3,55 %.

Dobra polovica organizacij (53,1 %) **sistematično evalvira učinkovitost usposabljanja**. Bolj pogosto je v velikih organizacijah (72 %) in v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg (64,1 %). Za evalvacijo učinkovitosti metod usposabljanja največ organizacij uporablja neformalne povratne informacije linijskih vodij in zaposlenih (87,9 %).

Glede na razširjenost uporabe med organizacijami **so metode razvoja karier** razvrščene v tri skupine. **Več kot tri četrtine organizacij** uporablja naslednje metode razvoja karier: mentoriranje in sodelovanje v projektnem/timskem delu. **Polovica ali več organizacij uporablja**: vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja/usposabljanja pri delu, programe razvoja perspektivnih kadrov, programe pridobivanja izkušenj, načrtovano kroženje med delovnimi mesti in trening osebnih veščin. **Manj kot polovica organizacij uporablja**: načrte nasledstva, računalniško podprte pakete/e-učenje, vzpostavljanje socialnih mrež, formalne karierne načrte, začasne razporeditve v druge organizacije in ocenjevalne centre.

4. Nadomestila in ugodnosti

V večini organizacij v vzorcu se **vodjem osnovna plača** določa z individualno pogodbo (79,2 %) in na osnovi splošnih/panožnih kolektivnih pogodb (68,1 %). V več kot polovici organizacij (54 %) se osnovna plača vodij določa tudi na osnovi pogodb na ravni podjetja/oddelka. Najpomembnejše pri določanju **plač strokovnjakov/tehnikov** (83,9 %), **administrativnih/režijskih delavcev** (88,6 %) in **proizvodnih/fizičnih delavcev** (86 %) v organizacijah iz vzorca so splošne/panožne kolektivne pogodbe.

Vodje so v večini organizacij (61,7 %) deležni različnih ugodnosti. Variabilni del plač vodij v organizacijah iz vzorca najbolj določata individualna uspešnost (77,5 %) in uspešnost celotne organizacije (76,4 %), v manj organizacijah (42 %) pa (tudi) uspešnost/dosežki tima. Tudi **strokovnjaki/tehniki** so v večini organizacij deležni različnih ugodnosti (48 %), v manjšem delu pa udeležbe na dobičku (19,2 %) in programov delničarstva zaposlenih (5,2 %). V skoraj polovici organizacij iz vzorca so tudi **administrativni/režijski in proizvodni/fizični delavci** deležni različnih ugodnosti, statistično večkrat v organizacijah v tržnih storitvah in industriji kot v javnem sektorju in bolj v velikih kot v manjših organizacijah.

V organizacijah iz našega vzorca samo izjemoma zagotavljajo **varstvo otrok, dodatek za varstvo otrok ali programe za prekinitev kariere**. V več kot polovici organizacij iz vzorca so zaposlenim na voljo **dodatni pokojninski programi** in **dopusti za izobraževanje in usposabljanje**.

5. Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi

Med slovenskimi organizacijami je nekoliko več takih, kjer je **delež zaposlenih, ki so člani sindikata**, nižji od 50 %. Sektorska primerjava pokaže, da je to najbolj izrazito v primeru organizacij, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami, primerjava po velikosti organizacij pa, da je v organizacijah, ki imajo nad 500 zaposlenih, delež organizacij, kjer je več kot 50 % zaposlenih članov sindikata, večji (53,3 %) kot pri manjših organizacijah z do 500 zaposlenimi (40,3 %). V povprečju imajo **sindikati manjši oz. srednji vpliv na delovanje slovenskih organizacij**. Največji je njihov vpliv v kmetijstvu in industriji. Večina organizacij ocenjuje, da se vpliv sindikata v zadnjih treh letih ni povečal (74 %). Če primerjamo organizacije znotraj sektorja opazimo, da je organizacij, kjer se je vpliv povečal, največ v tržnih storitvah (25 %), najmanj pa v kmetijstvu in industriji (7 %).

Nekaj več kot polovica vseh organizacij v Sloveniji ima sklenjeno **podjetniško kolektivno pogodbo**. Nekaj več kot polovica organizacij v vzorcu ima **posvetovalni odbor ali svet delavcev**. Največ takih organizacij je v kmetijstvu in industriji (72 %), precej manj pa v storitvenih dejavnostih – 41 % v tržnih oziroma 39 % v javnih storitvenih organizacijah. 60 % organizacij v vzorcu je **članic delodajalskega združenja**.

Prav tako velja, da največji delež organizacij pogosto (36 %) ali v zelo veliki meri (43 %) o pomembnih zadevah z zaposlenimi **komunicira pisno**, neposredno zaposlenim, sledi delež organizacij, ki pogosto (33 %) ali v zelo veliki meri (44 %) o pomembnih zadevah z zaposlenimi **komunicira ustno, neposredno zaposlenim**, pri čemer bistvenih odstopanj pri primerjavi različnih organizacij ni opaziti.

Precej organizacij pogosto (29 %) ali v zelo veliki meri (42 %) pri pomembnih zadevah z zaposlenimi uporablja **elektronsko komuniciranje**. Glede na sektor je tovrstno komuniciranje v zelo veliki meri uporabljeno v storitvenem sektorju (nad 50 %), medtem ko

je v kmetijstvu in industriji organizacij, ki bi z zaposlenimi v zelo veliki meri elektronsko komunicirale o pomembnih zadevah precej manj (30 %). Pogosto (36 %) ali v zelo veliki meri (36 %) se za komuniciranje o pomembnih zadevah z zaposlenimi uporablja tudi **sestanke delovnih skupin**.

Vodje so v slovenskih organizacijah v več kot 97 % **formalno obveščeni** o poslovnih strategijah, finančni uspešnosti in organizaciji dela. Slovenske organizacije svoje **strokovnjake oz. tehnike** v največji meri obveščajo o organizaciji dela (92 % vseh organizacij), nekoliko redkeje o poslovni strategiji (84 % organizacij) in najredkeje o finančni uspešnosti (76 %). pri čemer razlik med organizacijami ni. **Administrativni oz. režijski delavci** so najpogosteje obveščeni o organizaciji dela (v 82 % organizacij), dobrih 60 % organizacij pa svoje administrativne delavce obvešča tudi o poslovni strategiji in finančni uspešnosti. Večina organizacij v Sloveniji svoje **proizvodne delavce** obvešča o organizaciji dela (71 %), približno polovica pa tudi o poslovni strategiji in finančni uspešnosti. Velikih razlik pri primerjavi med različnimi organizacijami ni.

Navedbe organizacij o tem ali **zaposleni svoje poglede sporočajo neposredno najvišjemu vodstvu** so precej deljena, saj je skupaj kar okrog 61 % vseh organizacij dejalo, da tega sploh ne počnejo (9 %), ne počnejo (18 %) oz. redko počnejo (34 %). Pri sektorski primerjavi izstopajo organizacije v sektorju javnih storitev, kjer je ta metoda uprabljena v večji meri kot pri organizacijah v tržnih storitvah ali kmetijstvu in industriji, saj je kar 38 % javnih organizacij reklo, da se te metode poslužujejo v veliki meri oz. da se je poslužujejo v zelo veliki meri (23 %).

Komuniciranje vodstvu o pogledih zaposlenih prek neposrednih vodij je na splošno med organizacijami precej razširjeno, saj jih okoli 43 % navaja, da to počno v veliki meri, 37 % pa v zelo veliki meri.

Redni sestanki delavcev so precej priljubljen način sporočanja vodstvu, kakšni so pogledi zaposlenih, saj v povprečju okoli 47 % organizacij navaja, da tak način komuniciranja uporablja velikokrat ali zelo velikokrat.

Tudi **kratki sestanki delovnih skupin** so relativno pogost način komuniciranja pogledov zaposlenih vodstvu, saj je le približno 17 % vseh slovenskih organizacij navedlo, da tega načina ne uporablja oz. sploh ne uporablja. Največje razlike med organizacijami pri tem načinu komuniciranja vidimo, če organizacije primerjamo glede na izobrazbeno strukturo, saj je med organizacijami, ki navajajo to obliko komuniciranja kot pogosto oz. zelo pogosto precej več tistih z višjo izobrazbeno strukturo.

Uporaba **predstavnikov sindikata kot posrednikov pri komuniciranju vodstvu o pogledih zaposlenih** v slovenskih organizacijah ni uprabljena v veliki meri; organizacij, ki bi se te metode vsaj redno ali pa v zelo veliki meri posluževale, je skupaj okoli 38 %.

Svet delavcev v povprečju v organizacijah ni uporabljen kanal, preko katerega bi vodstvu komunicirali o pogledih zaposlenih; kar 43 % organizacij je navedlo, da te poti komuniciranja sploh ne uporablja.

Odgovori kažejo, da **program posredovanja predlogov** ni najpogostejši način, s katerim slovenske organizacije poglede svojih zaposlenih komunicirajo vodstvu. Več kot 59 % jih je namreč navedlo, da takih programov ne uporablja oz. sploh ne uporablja. Tudi **raziskave stališč zaposlenih** kot način komuniciranja njihovih pogledov vodstvu so v povprečju

relativno redko uporabljene, saj jih ne uporablja ali sploh ne uporablja približno 53 % vseh organizacij.

Pri elektronskem komuniciranju kot načinu sporačanja pogledov zaposlenih vodstvu opazimo kar nekaj razlik pri primerjavi med sektorji. Najbolj je ta način v uporabi v storitvenem sektorju, kjer izstopajo javne organizacije; tam ta način uporablja pogosto oz. v zelo veliki meri skupaj 59 % organizacij, v tržnih storitvah 46 % organizacij, medtem ko v kmetijstvu in industriji ta delež znaša le 35 %. Nekaj razlik je opaziti tudi pri primerjavi glede na velikost organizacij in glede na izobrazbeno strukturo: le 4 % organizacij z visoko izobrazbeno strukturo sploh ne uporablja elektronskega komuniciranja, medtem ko je delež takih organizacij z nizko izobrazbeno strukturo kar 22 %.

O RAZISKAVI/ORGANIZACIJAH

Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov Cranet (www.cranet.org), ki jo koordinira Cranfield University, School of Management iz Velike Britanije poteka že več kot 20 let.

Več kot štiridesetim sodelujočim evropskim in drugim državam se je leta 2001 pridružila tudi Slovenija. Takrat je v raziskavi, ki smo jo opravili na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani sodelovalo 205 organizacij, ki zaposlujejo 200 ali več oseb, ter organizacije, ki po standardni klasifikaciji dejavnosti sodijo v skupino dejavnosti javne uprave in zaposlujejo več kot 100 oseb.

V letu 2004 je bil opravljen drugi krog anketiranja, v katerem je bila za vzorec upoštevana ista populacija kot v letu 2001. Takrat se je od 523 povabljenih organizacij, k sodelovanju odzvalo 161 organizacij (30,8 % stopnja odzivnosti).

V letu 2008 smo raziskavo izvedli tretjič. Sodelovalo je 218 organizacij. Med njimi je 44,5% tistih, ki zaposlujejo 100-200 oseb, 27,1 % organizacij, ki zaposlujejo 201-500 oseb in 24,8 % organizacij, ki zaposlujejo več kot 500 oseb. 55,7 % sodelujočih organizacij ima med zaposlenimi več kot 15 % diplomantov.

48,8 % organizacij deluje v industrijskem sektorju, 20,1 % v sektorju tržnih storitev in 31,1 % v javnih storitvah. Med organizacijami jih 60,8 % deluje na lokalnem in 39,2 % na globalnem trgu.

V nadaljevanju so v tabelah predstavljeni podatki po posameznih področjih raziskave (upravljanje kadrov/človeških virov v organizaciji, praksa kadrovanja, razvoj zaposlenih, nadomestila in ugodnosti, odnosi in komuniciranje z zaposlenimi) ter po določenih izbranih spremenljivkah (sektor, velikost organizacije, izobrazbena struktura zaposlenih in tržna usmerjenost organizacij).

I. DEL: UPRAVLJANJE KADROV/ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI

4a. Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?

	DA	
	N	%
Vse organizacije	152	70
Sektor		
Kmetijstvo, industrija	74	73,3
Tržne storitve	31	75,6
Javne storitve	38	58,5
Velikost organizacije		
Do 500 zaposlenih	101	62,0
Nad 500 zaposlenih	51	96,2
Izobrazbena struktura		
Do 14 % diplomantov	67	70,5
Nad 14% diplomantov	85	69,7
Tržna usmerjenost		
Lokalni trg	76	61,8
Svetovni trg	64	81,0

V analiziranih organizacijah je 70 % takšnih, ki imajo ustanovljen oddelek za kadre oziroma človeške vire. Skoraj vse organizacije (96,2 %), ki imajo nad 500 zaposlenih imajo oblikovan oddelek za kadre. To je razumljivo, saj imajo večje organizacije bolj razdelano organizacijsko strukturo z jasno izoblikovanimi in ločenimi poslovnimi in podpornimi funkcijami, zato je pričakovati, da bodo imele tudi oddelke za kadre močno razvite.

4b. Približno koliko ljudi je v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?*

a) Moški v oddelkih za kadre (človeške vire)

	0 moških		1 moški		2 moška ali več		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	86	57,3	41	27,3	23	15,4	150	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	43	58,9	22	30,1	8	11,0	73	100
Tržne storitve	19	61,3	5	16,1	7	22,6	31	100
Javne storitve	17	45,9	12	32,4	8	21,6	37	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	70	70,7	23	23,2	6	6,1	99	100
Nad 500 zaposlenih	16	31,4	18	35,3	17	33,3	51	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	39	59,1	22	33,3	5	7,5	66	100
Nad 14% diplomantov	47	56,0	19	22,6	18	21,4	84	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	43	58,1	21	28,4	10	13,5	74	100
Svetovni trg	37	57,8	18	28,1	9	14,1	64	100

* osenčena polja v tabeli označujejo statistično značilne razlike

Delež organizacij, kjer v oddelku za kadre ni zaposlen noben moški, znaša 57,3 % in se je v zadnjih treh letih povečal. Leta 2004 je bilo v našem vzorcu takih organizacij 52,3 %. Prav tako se je nekoliko zmanjšal delež organizacij, kjer sta zaposlena dva ali več moških. Vendar je ta sprememba v strukturnih deležih lahko tudi učinek vzorca, saj je bilo leta 2004 le 2,5 % organizacij, ki niso imele oblikovane oddelke za kadre, zato so sedaj lahko ti deleži nekoliko manjši. Delež zaposlenih moških v oddelkih za kadre pa je statistično značilno manjši v manjših organizacijah in v organizacijah z manjšim številom diplomantov.

b) Ženske v oddelkih za kadre (človeške vire)

	1 – 2 ženski		3 - 4 ženske		5 žensk ali več		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	65	44,2	38	25,9	44	29,9	147	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	34	47,2	21	29,2	17	23,6	72	100
Tržne storitve	9	30,0	9	30,0	12	40,0	30	100
Javne storitve	16	43,2	6	16,2	15	40,5	37	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	61	63,5	23	24,0	12	12,5	96	100
Nad 500 zaposlenih	4	7,8	15	29,4	32	62,7	51	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	36	55,4	17	26,2	12	18,5	65	100
Nad 14% diplomantov	29	35,4	21	25,6	32	39,0	82	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	29	40,8	19	26,8	23	32,4	71	100
Svetovni trg	32	50,0	15	23,4	17	26,6	64	100

* osenčena polja v tabeli označujejo statistično značilne razlike

Malo manj kot polovica organizacij ima v oddelkih za kadre/človeške vire zaposlenih 1-2 ženski. Pri tem prevladujejo manjše organizacije (63,5 %) in organizacije z nižjo izobrazbeno strukturo (55,4 %).

Večje število žensk (5 ali več) v oddelkih za kadre zaposlujejo organizacije (teh je 62,7 %) z nad 500 zaposlenih in organizacije z višjo izobrazbeno strukturo.

4c. Če vaša organizacija nima oddelka za kadre/človeške vire, kdo ima NAJVEČ odgovornosti za področje kadrov/človeških virov?

	Izvršni direktor		Direktor splošnega sektorja		Direktor financ		Direktor proizvodnje		Drugo		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	31	48,4	6	9,4	1	1,6	3	4,7	23	35,9	64	100
Sektor ²⁾												
Kmetijstvo, industrija	18	66,7	2	7,4	1	3,7	2	7,4	4	14,8	27	100
Tržne storitve	5	50,0	-	-	-	-	-	-	5	50,0	10	100
Javne storitve	8	30,8	4	15,4	-	-	-	-	14	53,8	26	100
Velikost organizacije²⁾												
Do 500 zaposlenih	29	47,5	6	9,8	1	1,6	3	4,9	22	36,1	61	100
Nad 500 zaposlenih	1	50,0	-	-	-	-	-	-	1	50,0	2	100
Izobrazbena struktura²⁾												
Do 14 % diplomantov	19	67,9	3	10,7	1	3,6	3	10,7	2	7,1	28	100
Nad 14% diplomantov	12	33,3	3	8,3	-	-	-	-	21	58,3	36	100
Tržna usmerjenost²⁾												
Lokalni trg	19	41,3	5	10,9	-	-	3	6,5	19	41,3	46	100
Svetovni trg	11	73,3	1	6,7	1	6,7	-	-	2	13,3	15	100

Opomba: 1) Direktor marketinga/prodaje ni odgovoren za področje kadrov/človeških virov v nobeni organizaciji.

2) Vzorec je premajhen, da bi lahko sklepali o statistično značilnih razlikah.

64 organizacij od skupno 172 organizacij iz našega vzorca nima oblikovanega oddelka za kadre/človeške vire. V teh organizacijah ima največjo odgovornost za kadre izvršni direktor in sicer v skoraj polovici od njih. V 10 % od teh organizacij direktor splošnega sektorja nosi največ odgovornosti za kadre in v 5 % je to direktor proizvodnje.

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

	član uprave	
	N	%
Vse organizacije	169	77,9
Sektor		
Kmetijstvo, industrija	77	77,0
Tržne storitve	35	83,3
Javne storitve	50	76,9
Velikost organizacije		
Do 500 zaposlenih	123	75,5
Nad 500 zaposlenih	45	84,9
Izobrazbena struktura		
Do 14 % diplomantov	76	79,2
Nad 14% diplomantov	93	76,9
Tržna usmerjenost		
Lokalni trg	95	76,6
Svetovni trg	62	79,5

Podatki kažejo, da je slabih 80 % organizacij iz našega vzorca takšnih, kjer je vodja kadrovskega oddelka član uprave oziroma organov odločanja. Od leta 2004 je prišlo do povečanja odstotka direktorjev, ki so vodje oddelkov za človeške vire in hkrati v upravnem odboru organizacije. V štirih letih je prišlo do 11 % povečanja. Že od leta 1999 je prišlo do konstantnega povečevanja odstotka direktorjev, ki so vodje oddelkov za človeške vire in hkrati v upravnem odboru organizacije. Od leta 1999 se je ta delež povečal za 11 % do 2004 in od 2004 do 2008 ravno tako za 11 %.

Vloga upravljanja človeških virov (UČV) se evidentno krepi. Kaže na premik funkcije v strukturi organizacije iz obrobne v središčno in iz administrativne v strateško. Najvišja je v organizacijah, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami, ki so v zasebnem sektorju in po velikosti spadajo med večje organizacije. Večja pomembnost oddelka za UČV v teh organizacijah je razumljiva, kajti UČV funkcija je bolj razvita v večjih organizacijah kot v manjših, v zasebnem sektorju kot v javnem. Zato je v takšnih organizacijah pričakovati, da je njena vloga bolj pomembna, kar pa se izraža tudi na njeni moči, ki jo lahko opazimo v zastopanosti članov UČV v pomembnih organih odločanja v organizaciji.

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

	Iz oddelka za kadre/človeške vire		Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji		Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije		Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	73	35,4	75	36,4	43	20,9	15	7,3	206	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	36	37,5	39	40,6	17	17,7	4	4,2	96	100
Tržne storitve	14	35,0	10	25,0	12	30,0	4	10,0	40	100
Javne storitve	22	36,7	23	38,3	9	15,0	6	10,0	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	48	31,8	59	39,1	31	20,5	13	8,6	151	100
Nad 500 zaposlenih	25	46,3	15	27,8	12	22,2	2	3,7	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	31	34,1	31	34,1	21	23,1	8	8,8	91	100
Nad 14% diplomantov	42	36,5	44	38,3	22	19,2	7	6,1	115	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	44	38,6	39	34,2	22	19,3	9	7,9	114	100
Svetovni trg	27	35,1	28	36,4	19	24,7	3	3,9	77	100

35,4 % vprašanih je dejalo, da so najvišji vodje rekrutirani iz oddelka za človeške vire, 36,4 % je odgovorilo, da so rekrutirani iz nekadrovskih strokovnjakov znotraj organizacije, 21 % vprašanih pa je dejalo, da so rekrutirani večinoma iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije. Le 7 % je takšnih, ki so rekrutirali nekadrovske strokovnjake zunaj organizacije. Če primerjamo rezultate za 4 leta nazaj, vidimo, da je takrat 36,8 % vprašanih dejalo, da so najvišji vodje rekrutirani iz oddelka za človeške vire, kar pomeni, da se je ta delež v letu 2008 nekoliko povečal in sicer iz 34,8 % na 35,4 %. Povečal pa se je delež tistih, ki so bili rekrutirani iz nekadrovskih strokovnjakov znotraj organizacije, in sicer iz 27,3 % na 36,4 %, to je za 9,1 %. Prav tako se je zmanjšal delež tistih, ki so bili rekrutirani večinoma iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije in sicer je ta delež 21 % (pred štirimi leti je bil ta 23,6 %) in tudi takšnih, ki so bili rekrutirani iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije in sicer znaša 7,3 % (pred štirimi leti je znašal 8,7 %).

Te spremembe kažejo na to, da je bolj pomembno, da je posameznik, ki je zadolžen za kadre človek, ki pozna organizacijo in situacijo v njej in ne toliko, da ima ekspertizo na tem področju. To pa je znak, da strokovnost na tem področju ni toliko cenjena, kot bi si morda želeli. Med organizacijami v tem pogledu ni večjih razlik.

7. Do katere mere prenašate aktivnosti na naslednjih področjih na zunanje izvajalce (outsourcing)?

a) Plače

	ne prenašamo				popolnoma prenašamo				Skupaj			
Vse organizacije	187	85,4	18	8,2	4	1,8	6	2,7	4	1,8	219	100
Sektor¹⁾												
Kmetijstvo, industrija	93	91,2	3	2,9	2	2,0	2	2,0	2	2,0	102	100
Tržne storitve	35	83,3	2	4,8	2	4,8	2	4,8	1	2,4	42	100
Javne storitve	52	80,0	12	18,5	-	-	1	1,5	-	-	65	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	137	83,5	16	9,8	4	2,4	5	3,0	2	1,2	164	100
Nad 500 zaposlenih	49	90,7	3	3,7	-	-	1	1,9	2	3,7	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	89	91,8	3	3,1	2	2,1	1	1,0	2	2,1	97	100
Nad 14% diplomantov	98	80,3	15	12,3	2	1,6	5	4,1	2	1,6	122	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	106	85,5	11	8,9	2	1,6	3	2,4	2	1,6	121	100
Svetovni trg	68	85,0	7	8,8	1	1,3	3	3,8	1	1,3	80	100

Opomba: 1) Vzorec je premajhen, da bi lahko sklepali o statistično značilnih razlikah.

V zadnjih štirih letih je bilo opaziti občutno zmanjšanje uporabe storitev zunanjih izvajalcev na vseh področjih poslovanja organizacij. V večini primerov gre za 30 % zmanjšanje uporabe storitev, ki jih organizacije kupujejo na trgu. Vendar je hkrati opaziti neenakomerno zmanjšanje uporabe storitev zunanjih izvajalcev na različnih področjih.

Organizacije v povprečju za 33 % manj prenašajo obračunavanje plač na zunanje izvajalce. Pred 4 leti je bilo 52,2 % takih organizacij, ki tega niso uporabljale, danes pa jih je 85,4 %. Najmanj se tega poslužujejo velike organizacije z več kot 500 zaposlenimi (90,7 % je takšnih organizacij) in organizacije z nižje izobrazbeno delovno silo (v 91,8 % primerih) ter tiste iz kmetijskega sektorja in industrije (91,2 % je organizacij).

b) Pokojnine

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	148	69,2	22	10,3	8	3,7	4	1,9	32	15,0	214	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	74	74,0	7	7,0	5	5,0	2	2,0	12	12,0	100	100
Tržne storitve	29	72,5	2	5,0	1	2,5	2	5,0	6	15,0	40	100
Javne storitve	40	61,5	12	18,5	1	1,5	-	-	12	18,5	65	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	109	67,3	18	11,1	6	3,7	3	1,9	26	16,0	162	100
Nad 500 zaposlenih	39	76,5	3	5,9	2	3,9	1	2,0	6	11,8	51	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	68	72,3	6	6,4	5	5,3	2	2,1	13	13,8	94	100
Nad 14% diplomantov	80	66,7	16	13,3	3	2,5	2	1,7	19	15,8	120	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	88	71,5	15	12,2	6	4,9	-	-	14	11,4	123	100
Svetovni trg	52	66,7	7	9,0	1	1,3	4	5,1	14	17,9	78	100

Najmanj se je uporaba zunanjih storitev zmanjšala na področju obračunavanja pokojnin. Za slabih 10 % je danes več takih organizacij, ki ne uporabljajo zunanjih storitev za to aktivnost. Pred štirimi leti je bilo takih organizacij v povprečju 59 %, danes pa skoraj 69 %. 15 % organizacij pa ima to funkcijo v celoti preneseno na zunanje izvajalce. Med organizacijami pa statistično značilno bolj prenašajo na zunanje izvajalce obračunavanje pokojnin tiste organizacije, ki so usmerjene na zunanje trge (18 % je takšnih organizacij), za razliko od tistih organizacij, ki so usmerjene na lokalne trge (11 % organizacij).

c) Ugodnosti

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	170	81,0	24	11,4	12	5,7	2	1,0	2	1,0	210	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	80	82,5	10	10,3	6	6,7	-	-	1	1,0	97	100
Tržne storitve	33	82,5	3	7,5	4	10,0	-	-	-	-	40	100
Javne storitve	51	79,7	9	14,1	1	1,6	2	3,1	1	1,6	64	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	129	81,8	18	11,3	9	5,7	1	0,6	2	1,3	159	100
Nad 500 zaposlenih	41	82,0	5	10,0	3	6,0	1	2,0	-	-	50	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	78	83,0	9	9,6	5	5,3	-	-	2	2,1	94	100
Nad 14% diplomantov	92	79,3	15	12,9	7	6,0	2	1,7	-	-	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	96	81,4	12	10,2	2	5,9	2	1,7	1	0,8	118	100
Svetovni trg	61	77,2	12	15,2	5	6,3	-	-	1	1,3	79	100

Zunanje izvajanje storitev se je zmanjšalo tudi na področju obračunavanja ugodnosti za zaposlene. In sicer za skoraj 30 %. Pred štirimi leti 53 % organizacij ni uporabljalo teh storitev na trgu, danes pa je teh organizacij kar 81 %. Občasno to storitev uporablja od 6 do 10 % organizacij. Med njimi pa ni večjih razlik.

d) Usposabljanje in razvoj

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	69	32,5	27	12,7	81	38,2	28	13,2	7	3,3	212	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	33	33,3	9	9,1	43	43,9	12	12,1	2	2,0	99	100
Tržne storitve	11	27,5	6	15,0	17	42,5	4	10,0	2	5,0	40	100
Javne storitve	22	34,4	11	17,2	16	25,0	12	18,8	3	4,7	64	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	52	32,9	19	12,0	58	36,7	22	13,9	7	4,4	158	100
Nad 500 zaposlenih	17	32,1	8	15,1	23	43,4	5	9,4	-	-	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	30	32,3	12	12,9	37	39,8	10	10,8	4	4,3	93	100
Nad 14% diplomantov	39	32,8	15	12,6	44	37,0	18	15,1	3	2,5	119	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	41	34,2	17	14,2	40	33,3	16	13,3	6	5,0	120	100
Svetovni trg	23	29,5	7	9,0	38	48,7	10	12,8	-	-	78	100

Usposabljanje in razvoj je tista aktivnost, ki jo organizacije najpogosteje prenašajo na zunanje izvajalce. Kar 67 % organizacij usposablja svoje zaposlene s pomočjo zunanjih institucij in ponudnikov izobraževanja in usposabljanja. Le okoli 30 % organizacij ne uporablja zunanjih izvajalcev in v celoti same z internim izvajanjem usposabljuje svoje zaposlene. Vendar pa se v splošnem tudi na tem področju uporaba zunanjih storitev krči. V zadnjih štirih letih se je skrčila za približno 25 %. Pred štirimi leti je bilo le 7 % takšnih organizacij, ki ni uporabljalo zunanjih izvajalcev za usposabljanje zaposlenih, danes pa je takih organizacij že 33 %. Je pa danes do 5 % organizacij, ki v celoti svoje usposabljanje prenesejo na zunanje izvajalce. Med njimi pa ni velikih organizacij in tistih, ki so usmerjene na svetovne trge. To so predvsem organizacije, ki izvajajo tržne storitve in organizacije, usmerjene na lokalne trge.

e) Zaposlovanje v druge organizacije / zmanjševanje števila zaposlenih

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	173	81,6	23	10,8	12	5,7	3	1,4	1	0,5	212	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	81	81,0	12	12,0	5	5,0	2	2,0	-	-	100	100
Tržne storitve	33	82,5	3	7,5	3	7,5	-	-	1	2,5	40	100
Javne storitve	51	81,0	7	11,1	4	6,3	1	1,6	-	-	63	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	129	81,6	17	10,8	9	5,7	2	1,3	1	0,6	158	100
Nad 500 zaposlenih	43	81,1	6	11,3	3	5,7	1	1,9	-	-	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	76	80,9	9	9,6	7	7,4	1	1,1	1	1,1	94	100
Nad 14% diplomantov	97	82,2	14	11,9	5	4,2	2	1,7	-	-	118	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	95	79,2	16	13,3	7	5,8	2	1,7	-	-	120	100
Svetovni trg	65	83,3	7	9,0	4	5,1	1	1,3	1	1,3	78	100

Organizacije večinoma ne uporabljajo zunanjih izvajalcev za zmanjševanje števila zaposlenih in prezaposlovanje. Med organizacijami v tem pogledu ni večjih razlik. Do 20 % organizacij je takšnih, ki redko ali občasno vendarle uporabijo zunanje storitve na tem področju. Pred štirimi leti smo beležili večji delež organizacij (tudi do 30 %), ki so uporabljale zunanje

izvajalce za zmanjševanje števila zaposlenih in za prezaposlovanje. Danes pa je ta trend v upadanju.

f) Kadrovski informacijski sistem

	ne prenašamo				popolnoma prenašamo				Skupaj			
Vse organizacije	110	50,7	34	15,7	39	17,8	22	10,1	12	5,5	217	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	50	49,5	14	13,9	18	17,8	13	12,9	6	5,9	101	100
Tržne storitve	20	47,6	9	21,4	8	19,0	5	11,9	-	-	42	100
Javne storitve	35	53,8	8	12,3	12	18,5	22	10,6	6	9,2	65	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	81	50,0	24	14,8	32	19,8	14	8,6	11	6,8	162	100
Nad 500 zaposlenih	28	51,9	10	18,5	7	13,0	8	14,8	1	1,9	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	50	51,5	15	15,5	17	17,5	10	10,3	5	5,2	97	100
Nad 14% diplomantov	60	50,0	19	15,8	22	18,3	12	10,0	7	5,8	120	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	68	54,8	20	16,1	17	13,7	13	10,5	6	4,8	124	100
Svetovni trg	37	46,8	13	16,5	17	21,5	7	8,9	5	6,3	79	100

Kadrovsko informacijski sistem je pred štirimi leti izvajalo preko zunanjih izvajalcev večina - do 80 % organizacij. Danes je takih polovica organizacij. Ugotovimo lahko, da se je tudi ta storitev bolj prenesla v okvire same organizacije. Danes organizacije v 30 % manj uporabljajo zunanje izvajalce, da za njih oblikujejo in vzdržujejo kadrovske informacijske sisteme. Ali to počnejo same ali pa sploh nimajo postavljenega kadrovskega informacijskega sistema. Med organizacijami ni ugotovljenih statistično pomembnih razlik. Podatki pa kažejo, da med 10% organizacij v javnem sektorju v celoti to funkcijo izvajajo zunanji izvajalci. V vseh ostalih organizacijah je ta delež manjši in znaša okroglo 5 %.

Kje iskati razloge za krčenje uporabe zunanjih storitev v organizacijah na analiziranih področjih? Razlog za to je deloma lahko v spremenjenem vzorcu naših organizacij. Pred štirimi leti je bilo v zasetju vključenih 7,4 % več velikih organizacij (z več kot 500 zaposlenimi) in toliko manj manjših organizacij (z manj kot 500 zaposlenimi). Zunanje izvajanje se povečini bolj poslužujejo velike organizacije. Zato je bil upad pričakovan. Vendar podatki kažejo, da je upad trga zunanjega izvajanja na različnih področjih neenakomeren. Bolj je upadel na področju obračunavanja plač in ugodnosti ter zaposlovanju (približno za 30 %) Nato je upadel na področju usposabljanja (za 25 %) in najmanj na področju obračunavanja pokojnin (za 10 %).

Ker je bilo anketiranje izvedeno pred nastopom gospodarske krize tudi ta ne more biti razlog za tako veliko krčenje. Očitno je razlog v tem, da so po prvem zagonu izvajanja vseh vrst storitev s pomočjo zunanjih izvajalcev organizacije spoznale, da ni ustrezno, strateško, primerno in učinkovito toliko aktivnosti prenesti na zunanje izvajalce. Zunanje izvajanje storitev ima tako dobre kot tudi slabe strani za organizacije. Slabe strani so v tem, da organizacije izgubijo nadzor nad izvajanjem in s tem nad kvaliteto storitev. S tem so povezni včasih tudi višji stroški, itd. Po prvem hitrem zagonu in naraščanju deleža zunanjih storitev, je očitno prišel čas, da organizacije bolj pretehtajo odločitev za zunanje izvajanje in se v manjši meri odločajo zanje.

g) Pridobivanje kadrov

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	107	49,3	56	25,8	44	20,3	10	4,6	-	-	217	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	43	42,2	29	28,4	25	24,5	5	4,9	-	-	102	100
Tržne storitve	18	42,9	11	26,2	10	23,8	3	7,1	-	-	42	100
Javne storitve	41	64,1	14	21,9	8	12,5	1	1,6	-	-	64	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	80	49,4	38	23,5	34	21,0	10	6,2	-	-	162	100
Nad 500 zaposlenih	27	50,0	18	33,3	9	16,7	-	-	-	-	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	46	47,4	21	21,6	24	24,7	6	6,2	-	-	97	100
Nad 14% diplomantov	61	50,8	35	29,2	20	16,7	4	3,3	-	-	120	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	64	52,0	33	26,8	20	16,3	6	4,9	-	-	123	100
Svetovni trg	31	38,8	23	28,7	23	28,7	3	3,8	-	-	80	100

Približno polovico organizacij uporablja zunanje agencije za pridobivanje kadrov. Organizacije, ki so usmerjene v svetovni trg bolj pogosto uporabljajo te storitve (60% organizacij) kot ostale organizacije (50 % organizacij). To je dokaj razumljivo, saj imajo zunanje institucije za posredovanje dela, ki delujejo na tujih trgih večji pregled na trgi dela kot organizacije same. Organizacije iz javnega sektorja se teh storitev poslužujejo v manjši meri. Približno 37 % organizacij iz javnega sektorja uporablja zunanje agencije oziroma institucije za pridobivanje kadrov.

h) Izbira kadrov

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	165	76,4	33	15,3	15	6,9	3	1,4	-	-	217	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	78	78,0	14	14,0	6	6,0	2	2,0	-	-	100	100
Tržne storitve	28	66,7	7	16,7	6	14,3	1	2,4	-	-	42	100
Javne storitve	53	81,5	10	15,4	2	3,1	-	-	-	-	65	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	125	77,6	21	13,0	13	3,7	2	1,2	-	-	161	100
Nad 500 zaposlenih	40	74,1	12	22,2	2	3,7	2	1,2	-	-	161	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	74	76,3	12	12,4	10	10,3	1	1,0	-	-	97	100
Nad 14% diplomantov	91	76,5	21	17,6	5	4,2	2	1,7	-	-	119	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	98	79,7	16	13,0	7	5,7	2	1,6	-	-	123	100
Svetovni trg	54	68,4	16	20,3	8	10,1	1	1,3	-	-	79	100

Če se pridobivanja kadrov s pomočjo zunanjih institucij poslužuje približno polovica organizacij, pa se jih bistveno manj (24 %) poslužuje zunanjih institucij za izbiro kadrov. Ravno tako kot pri pridobivanju kadrov so organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg (32 % organizacij usmerjenih na svetovni trg) pogostejše uporabnice zunanjih storitev tudi na področju izbora kadrov. Manj od povprečja uporabljajo zunanje izvajalce organizacije iz javnega sektorja (18 %) in iz kmetijskega sektorja in industrije (22 %).

i) Izvajanje rutinskih poizvedb, ki jih opravljajo vodje/zaposleni (npr. Klicni center)

	ne prenašamo								popolnoma prenašamo		Skupaj	
Vse organizacije	167	79,1	27	12,8	11	5,2	5	2,4	1	0,5	211	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	79	79,0	11	11,0	7	7,0	2	2,0	1	1,0	100	100
Tržne storitve	31	77,5	6	15,0	2	5,0	1	2,5	-	-	40	100
Javne storitve	50	80,6	8	12,9	2	3,2	2	3,2	-	-	62	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	121	76,6	24	15,2	10	6,3	3	1,9	-	-	185	100
Nad 500 zaposlenih	46	88,5	2	3,8	1	1,9	2	3,8	1	1,9	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	73	76,8	12	12,6	8	8,4	1	1,1	1	1,1	95	100
Nad 14% diplomantov	94	81,0	15	12,9	3	2,6	4	3,4	-	-	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	96	80,0	16	13,3	5	4,2	2	1,7	1	0,8	120	100
Svetovni trg	58	74,4	11	14,1	6	7,7	3	3,8	-	-	78	100

Klicne storitve, ki jih izvajajo zunanji izvajalci uporablja približno 20 % organizacij. Med organizacijami ni statistično pomembnih razlik. Več od povprečja jih uporabljajo manjše organizacije in organizacije usmerjene na svetovni trg.

8. Ali vaša organizacija ima:**a) Opredeljeno poslanstvo**

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	172	80,0	38	17,7	5	2,3	215	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	77	76,2	22	21,8	2	2,0	101	100
Tržne storitve	30	73,2	9	22,0	2	4,9	41	100
Javne storitve	58	90,6	5	7,8	1	1,6	64	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	121	75,2	36	22,4	4	2,5	161	100
Nad 500 zaposlenih	50	94,3	2	3,8	1	1,9	53	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	68	70,8	24	25,0	4	4,2	96	100
Nad 14% diplomantov	104	87,4	14	11,8	1	0,8	119	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	101	81,5	20	16,1	3	2,4	124	100
Svetovni trg	60	76,9	16	20,5	2	2,6	78	100

Podatki kažejo, da ima 80% organizacij opredeljeno svoje poslanstvo. Ta delež organizacij je za 7 % manjši kot je bil pred štirimi leti. 18 % organizacij je takšnih, ki imajo opredeljeno poslanstvo, vendar je nenapisano. Ta delež organizacij je za 8 % večji kot je bil pred štirimi leti. Obstaja pa le 2,3 % organizacij, ki nimajo opredeljenega poslanstva. Pred štirimi leti je bilo takih organizacij 3,8 %. Vidimo lahko, da je delež organizacij z neopredeljenim poslanstvom manjši kot pred štirimi leti, kar je dober pokazatelj. Vendar pa se je tudi delež, ki imajo zapisano poslanstvo znižal za 7 %.

Ta delež je lahko nekoliko nižji zaradi spremembe v vzorcu, saj vidimo, da je statistično pomembna razlika med malimi in velikimi organizacijami. Velike organizacije z nad 500 zaposlenimi imajo v 94,3 % zapisano poslanstvo, medtem ko imajo organizacije z manj kot 500 zaposlenimi le v 75 % primerih zapisano poslanstvo. Velike organizacije le v 4 % ne zapišejo svojega poslanstva medtem ko je takih organizacij med manjšimi kar 22 %.

Obstaja pa tudi statistično pomembna razlika med organizacijami z bolj ali manj izobraženo delovno silo. Organizacije, ki imajo več kot 14 % diplomantov, imajo v 87 % zapisano poslanstvo medtem ko imajo one z manjšim deležem diplomantov le v 71 % primerih zapisano poslanstvo.

b) Poslovno strategijo

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	179	82,1	37	17,0	2	0,9	218	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	84	82,4	18	17,6	-	-	102	100
Tržne storitve	33	78,6	9	21,4	-	-	42	100
Javne storitve	55	84,6	8	12,3	2	3,1	65	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	126	77,3	35	21,5	2	1,2	163	100
Nad 500 zaposlenih	52	96,3	2	3,7	-	-	54	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	80	82,5	17	17,5	-	-	97	100
Nad 14% diplomantov	99	81,8	20	16,5	2	1,7	121	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	102	82,3	20	16,1	2	1,6	124	100
Svetovni trg	64	80,0	16	20,2	-	-	80	100

Med organizacijami v našem vzorcu jih ima 82 % zapisano poslovno strategijo. Pred štirimi leti je bilo takih organizacij 91 %. Prav tako je 17 % organizacij, ki imajo nenapisano a opredeljeno poslovno strategijo, pred štirimi pa je bilo le 6 % takšnih. Delež organizacij z nenapisano a opredeljeno poslovno se je povečal za 11 % v štirih letih. To povečanje gre zopet lahko deloma na račun spremenjene sestave vzorca, saj je med velikimi organizacijami samo 4 % takšnih, ki nimajo zapisane poslovne strategije medtem ko je takih med manjšimi organizacijami kar 22 %.

Med vsemi organizacijami pa je le 1 % takšnih, ki nimajo poslovne strategije niti zapisane niti opredeljene.

c) Strategijo za kadre/človeške vire

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	123	56,4	69	31,7	26	11,9	218	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	59	57,8	32	31,4	11	10,8	102	100
Tržne storitve	28	66,7	11	26,2	3	7,1	42	100
Javne storitve	33	50,8	20	30,8	12	18,5	65	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	25	15,3	80	49,1	58	35,8	163	100
Nad 500 zaposlenih	43	79,8	10	18,5	1	1,9	54	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	54	55,7	32	33,0	11	11,3	97	100
Nad 14% diplomantov	69	57,0	37	30,6	15	12,4	121	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	68	54,8	38	30,6	18	14,5	124	100
Svetovni trg	48	60,0	26	32,5	6	7,5	80	100

Organizacije imajo zapisano strategijo za kadre/človeške vire v 56 %. Ta delež je za 7 % manjši kot pred štirimi leti. Organizacij z opredeljeno a nenapisano strategijo za kadre/človeške vire je 32 %, kar je za 5 % več kot pred štirimi leti. 12 % pa je takšnih organizacij, ki nimajo opredeljene niti nenapisane strategije za kadre/človeške vire. Ta delež pa se je povečal za 2 %. Tudi tukaj moramo upoštevati spremembe v našem vzorcu. Obstajajo pa statistično pomembne razlike med večjimi in manjšimi organizacijami. V velikih organizacijah v 19 % nimajo zapisane strategije za kadre, vendar je ta opredeljena, ni pa zabeležena. Le 2 % je takšnih, ki nimajo ničesar na tem področju.

Za manjše organizacije pa velja, da imajo le v 13 % zapisano strategijo za kadre/človeške vire. V 50 % imajo strategijo za kadre, ki ni zapisana. Obstaja pa kar 36 % organizacij, ki nimajo ničesar na tem področju. Ta zadnji podatek pa kaže na to, da je področje človeških virov v velikem številu manjših organizacij v Sloveniji nerazvito, spregledano ali celo zanemarjeno. Navkljub poslovnemu razvoju v zadnjih letih, ki daje velik poudarek na razvoju kadrov tako v teoriji kot med laično poslovno javnostjo, je ta podatek zaskrbljujoč, saj priča o dejstvu, da je lahko »splošno prepričanje«, ki ga poslovni krogi razvijajo daleč stran od realnih tokov v organizacijah. Manjše organizacije v 36 % ne le da nimajo zapisane strategije za kadre, ki pa bila prisotna v vodstvu organizacije v latentni obliki temveč na tem področju preprosto nimajo ničesar. Takšna situacija ni ustrezna z vidika razvoja človeških virov v prihodnje in je zato pričakovati velike spremembe na tem področju ali pa se nam kot gospodarstvu v celoti v prihodnosti ne obeta hitrejši razvoj, saj je dejstvo, da je v Sloveniji največ poslovnih subjektov majhnih in mikro organizacij.

d) Opredeljene organizacijske vrednote

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	119	56,7	65	31,0	26	12,4	210	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	55	55,6	27	27,3	17	17,2	99	100
Tržne storitve	24	58,5	12	29,3	5	12,2	41	100
Javne storitve	36	59,0	21	34,3	4	6,6	61	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	83	53,2	52	33,3	21	13,5	156	100
Nad 500 zaposlenih	36	67,9	12	22,6	5	9,4	53	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	53	55,8	29	30,5	13	13,7	95	100
Nad 14% diplomantov	66	57,4	36	31,3	13	11,3	115	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	68	57,1	36	30,3	15	12,6	119	100
Svetovni trg	45	57,7	25	32,1	8	10,3	78	100

Podatki kažejo, da ima 57 % organizacij zapisane organizacijske vrednote, 12 % organizacij pa nima opredeljenih organizacijskih vrednot. Največ je takih organizacij z neopredeljenimi vrednotami v kmetijstvu in industriji, najmanj pa v organizacijah v javnem sektorju. Velike organizacije imajo bolj opredeljene in zapisane organizacijske vrednote, kar je tudi razumljivo, saj velikost sama po sebi narekuje zahtevo po opredelitvi poslanstva, strategije in vrednot v organizaciji.

e) Izjavo o spoštovanju raznolikosti

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	35	16,8	68	32,7	105	50,5	208	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	12	12,1	28	28,3	59	59,6	99	100
Tržne storitve	8	19,5	16	39,0	17	41,5	41	100
Javne storitve	15	25,4	19	32,2	25	42,4	59	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	25	16,2	53	34,4	76	49,4	154	100
Nad 500 zaposlenih	10	18,9	15	28,3	28	52,8	53	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	12	12,8	29	30,9	53	56,4	94	100
Nad 14% diplomantov	23	20,2	39	34,2	52	45,6	114	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	22	18,5	36	30,3	61	51,3	119	100
Svetovni trg	11	14,5	28	36,8	37	48,7	76	100

Izjavo o spoštovanju raznolikosti ima zabeleženo v povprečju 17 % organizacij. Ker v preteklosti tega nismo merili, primerjave ne moremo opraviti. Iz podatkov pa je očitno, da je takšnih organizacij, ki imajo zapisano politiko o spoštovanju raznolikosti med organizacijami iz javnega sektorja več kot med drugimi organizacijami. V povprečju 50 % organizacij iz našega vzorca nima ničesar na tem področju. Bolj je ta politika opredeljena v organizacijah, ki izvajajo tržne in javne storitve, in v organizacijah, ki imajo bolj izobraženo delovno silo.

f) Etični kodeks

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	85	39,9	61	28,6	67	31,5	213	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	22	22,2	35	35,4	42	42,4	99	100
Tržne storitve	18	43,9	12	29,3	11	26,8	41	100
Javne storitve	42	65,6	11	17,2	11	17,2	64	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	63	39,4	44	27,5	53	33,1	160	100
Nad 500 zaposlenih	21	40,4	17	32,7	14	26,9	52	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	27	28,4	30	31,6	38	40,0	95	100
Nad 14% diplomantov	58	49,2	31	26,3	29	24,6	118	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	50	41,0	34	27,9	38	31,3	122	100
Svetovni trg	27	35,1	25	32,5	25	32,5	77	100

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima le 40 % organizacij zapisane etične kodekse. Več od povprečja imajo zapisane etične kodekse organizacije iz javnega sektorja (67 %), ki ga je deloma zapisal in predvidel že zakon o javnih uslužbencih. Več od povprečja (49 % organizacij) imajo zapisane organizacije, ki imajo bolj izobražene zaposlene.

Od organizacij, ki nimajo opredeljenih kodeksov niti na verbalni ravni je več takih, ki imajo nižje izobražene zaposlene in manj takih organizacij z izobraženo delovno silo. Višja raven izobrazbe zaposlenih statistično pomembno razlikuje med organizacijami z zapisanimi in opredeljenimi etičnimi pravili delovanja od tistih, ki teh pravil nimajo opredeljenih.

g) Opredeljeno družbeno odgovornost

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	70	34,3	67	32,8	67	32,8	204	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	30	30,9	34	35,1	33	34,0	97	100
Tržne storitve	17	44,7	9	23,7	12	31,6	38	100
Javne storitve	20	33,3	20	33,3	20	33,3	60	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	43	28,3	54	35,5	55	36,2	152	100
Nad 500 zaposlenih	27	52,9	13	25,5	11	21,6	51	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	32	33,7	27	28,4	36	37,9	95	100
Nad 14% diplomantov	38	34,9	40	36,7	31	28,4	109	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	47	40,2	38	32,5	32	27,4	117	100
Svetovni trg	19	25,0	26	34,2	31	40,8	76	100

Družbena odgovornost se vse bolj poudarja kot pomemben element v delovanju organizacij tako navzven kot navznoter, do zunanjih in notranjih deležnikov. V 34 % organizacij imajo zapisano družbeno odgovornost do svojih deležnikov. Več od povprečja imajo zapisano družbeno odgovornost velike organizacije, organizacije, ki opravljajo tržne storitve in organizacije, ki so usmerjene na lokalni trg. Manj pa imajo zapisano družbeno odgovornost do svojih deležnikov organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg in manjše organizacije. Velikost organizacije namreč statistično pomembno razlikuje med organizacijami z opredeljeno ali neopredeljeno družbeno odgovornostjo.

h) Politiko komuniciranja

	Da, napisano		DA, nenapisano		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	77	36,2	86	40,4	50	23,5	213	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	33	33,0	41	41,0	26	26,0	100	100
Tržne storitve	20	50,0	13	32,5	7	17,5	40	100
Javne storitve	21	32,8	29	45,3	14	21,9	64	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	46	28,9	71	44,7	42	26,4	159	100
Nad 500 zaposlenih	31	58,5	14	26,4	8	15,1	53	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	33	34,4	35	36,5	28	29,2	96	100
Nad 14% diplomantov	44	37,6	51	43,6	22	18,8	117	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	46	37,7	47	38,5	29	23,8	122	100
Svetovni trg	27	34,6	34	43,6	17	21,8	78	100

V skladu z družbeno odgovornostjo je opredeljena tudi jasna politika komuniciranja do deležnikov. 36 % organizacij ima zapisano politiko komuniciranja, več od povprečja imajo zapisano politiko organizacije, ki izvajajo tržne storitve in tiste, ki imajo več kot 500 zaposlenih. Na drugi strani je 24 % organizacij takšnih, ki nimajo opredeljene politike komuniciranja. Ostale organizacije (40 %) pa so takšne, kjer je politika opredeljena, ni pa zapisana.

Velikost organizacij je tista določilnica, ki statistično pomembno razlikuje med organizacijami, ki imajo in organizaciji, ki nimajo opredeljeno politiko komuniciranja do svojih deležnikov. Podobno kot pri družbeni odgovornosti je tudi tu velikost tista, ki narekuje, da morajo organizacije opredeliti družbeno odgovornost in jo s politiko komuniciranja jasno sporočiti svojim deležnikom.

9. Če imate poslovno strategijo podjetja, v kateri fazi je oseba, odgovorna za kadre/ človeške vire, vključena v njen razvoj

	Od začetka		Naknadno posvetovanje		Pri izvajanju		Ni bil vključen		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	128	60,1	33	15,5	45	21,1	7	3,3	213	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	55	53,9	18	17,6	24	23,5	5	4,9	102	100
Tržne storitve	28	68,3	5	12,2	7	17,1	1	2,4	41	100
Javne storitve	39	62,9	5	14,5	13	21,0	1	1,6	62	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	99	62,7	20	12,7	32	20,3	7	4,4	158	100
Nad 500 zaposlenih	29	53,7	12	22,2	13	24,1	-	-	54	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	53	55,8	15	15,8	24	25,3	3	3,2	95	100
Nad 14% diplomantov	75	63,6	18	15,3	21	17,8	4	3,4	118	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	76	63,9	16	13,4	22	18,5	5	4,2	119	100
Svetovni trg	43	53,8	13	16,3	22	27,5	2	2,5	80	100

Glede na rezultate raziskave v letu 2001 in 2004 je opaziti rast vključenosti odgovorne osebe za kadre v oblikovanje poslovne strategije. V slabih dveh tretjinah (60 %) organizacij je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, od začetka vključena v razvoj poslovne strategije. Večkrat se to zgodi v večjih, na lokalni trg usmerjenih organizacijah in v organizacijah, ki ponujajo tržne in javne storitve. V 21,1 % organizacij je oseba, odgovorna za kadre/človeške

vire v razvoj poslovne strategije vključena v fazi izvajanja, pogosteje v organizacijah, ki delujejo na področju industrije in kmetijstva, in v 15,5 % organizacij z naknadnim posvetovanjem. V 3,3 % organizacij oseba, odgovorna za kadre/človeške vire ne sodeluje v razvoju poslovne strategije.

10. Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih?

Oddelek za človeške vire je bodisi samostojno, bodisi v sodelovanju z vodji, odgovoren predvsem za naslednja področja v organizaciji: usposabljanje in razvoj, odnosi s sodelavci, predstavniki delavcev, sindikati, pridobivanje kadrov in usklajevanje potreb po delovni sili.

Četudi deleži samostojnega odločanja oddelka za človeške vire, glede na leto 2004 rastejo (izjema so industrijski odnosi) se kaže, da na vseh omenjenih področjih oddelek za človeške vire bolj sodeluje z vodji kot samostojno opravlja naloge.

Linjski vodje samostojno delujejo oz. prevzemajo osnovo odgovornost predvsem za področje plač in ugodnosti (40,9 %). Statistično značilne razlike, glede na velikost organizacije, so prisotne na vseh obravnavanih področjih.

a) Plača in ugodnosti

	Linjski vodje		Linjski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire		Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linjskimi vodji		Oddelek za človeške vire		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	85	40,9	62	29,8	47	22,6	14	6,7	208	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	43	44,8	30	31,3	19	19,8	4	4,2	96	100
Tržne storitve	11	26,8	8	19,5	18	43,9	4	9,8	41	100
Javne storitve	27	44,3	22	36,1	7	11,5	5	8,2	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	72	46,2	39	25,0	35	22,4	10	6,4	156	100
Nad 500 zaposlenih	12	23,5	23	45,1	12	23,5	4	7,8	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	40	44,0	23	25,3	23	25,3	5	5,5	91	100
Nad 14% diplomantov	45	38,5	39	33,3	24	20,5	9	7,9	117	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	52	45,2	30	26,1	25	21,7	8	7,0	115	100
Svetovni trg	26	32,9	27	34,2	20	25,3	6	7,2	79	100

Za plače in ugodnosti so v največji meri (40,9 %) odgovorni linjski vodje.

b) Pridobivanje in izbira kadrov

	Linijski vodje		Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire		Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji		Oddelek za človeške vire		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	40	18,7	76	35,5	78	36,4	20	9,3	214	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	19	19,2	32	32,3	40	40,4	8	8,1	99	100
Tržne storitve	4	9,8	18	43,9	16	39,0	3	7,3	41	100
Javne storitve	16	25,0	23	35,9	18	28,1	7	10,9	64	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	37	23,0	56	34,8	53	32,9	15	9,3	161	100
Nad 500 zaposlenih	2	3,8	20	38,5	25	48,1	5	9,6	52	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	17	18,3	31	33,3	35	37,6	10	10,8	93	100
Nad 14% diplomantov	23	19,0	45	37,2	43	35,5	10	8,3	121	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	26	21,7	52	43,3	30	25,0	12	10,0	120	100
Svetovni trg	11	13,8	21	26,3	41	51,2	7	8,8	80	100

Pridobivanje in izbira kadrov je v domeni oddelka za človeške vire in linijskih vodij in se izvaja s posvetovanjem oddelka za človeške vire z linijskimi vodji (36,4 %) oziroma obratno (35,5 %).

c) Usposabljanje in razvoj

	Linijski vodje		Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire		Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji		Oddelek za človeške vire		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	36	16,9	75	35,2	80	37,6	22	10,3	213	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	16	16,2	34	34,3	35	35,4	14	14,1	99	100
Tržne storitve	5	12,2	13	31,7	20	48,8	3	7,3	41	100
Javne storitve	14	22,2	25	39,7	20	31,7	4	6,3	63	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	33	20,5	60	37,3	50	31,1	18	11,2	161	100
Nad 500 zaposlenih	2	3,9	15	29,4	30	58,8	4	7,8	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	15	16,1	32	34,4	31	33,3	15	16,1	93	100
Nad 14% diplomantov	21	17,5	43	35,8	49	40,8	7	5,8	120	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	26	21,8	41	34,5	40	33,6	12	10,1	119	100
Svetovni trg	8	10,0	32	40,0	31	38,8	9	11,3	80	100

Tudi usposabljanje in razvoj je v domeni oddelka za človeške vire in linijskih vodij in se izvaja s posvetovanjem oddelka za človeške vire z linijskimi vodji (37,6 %) oziroma obratno (35,2 %).

d) Odnosi z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev

	Linijski vodje		Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire		Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji		Oddelek za človeške vire		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	46	22,0	48	23,0	60	28,7	55	26,3	209	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	24	25,5	18	19,1	27	28,7	25	26,6	94	100
Tržne storitve	7	17,1	8	19,5	14	34,1	12	29,3	41	100
Javne storitve	14	21,9	19	29,7	15	23,4	16	25,0	64	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	40	25,0	39	24,4	38	23,8	43	26,9	160	100
Nad 500 zaposlenih	5	10,4	9	18,8	22	45,8	12	25,0	48	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	22	24,4	15	16,7	22	24,4	31	34,4	90	100
Nad 14% diplomantov	24	20,2	33	27,7	38	31,9	24	20,2	119	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	30	25,9	28	24,1	29	25,0	29	25,0	116	100
Svetovni trg	14	17,7	15	19,0	27	34,2	23	29,1	79	100

Za odnose z zaposlenimi je v največ organizacijah (28,7 %) odgovoren oddelek za človeške vire v sodelovanju z linijskimi vodji. Razlike se pokažejo glede na velikost organizacij, kjer velja, da je v večjih organizacijah ta delež kar 45,8 % in glede na izobrazbeno strukturo.

e) Porast/krčenje števila zaposlenih

	Linijski vodje		Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire		Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji		Oddelek za človeške vire		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	65	31,0	62	29,5	59	28,1	24	11,4	210	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	35	35,7	22	22,4	25	25,9	16	16,3	98	100
Tržne storitve	8	19,5	16	39,0	14	34,1	3	7,3	41	100
Javne storitve	20	32,8	20	32,8	17	27,9	4	6,6	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	55	35,0	49	31,2	34	21,7	19	12,1	157	100
Nad 500 zaposlenih	9	17,3	13	25,0	25	48,1	5	9,6	52	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	32	34,4	23	24,7	21	22,6	17	18,3	93	100
Nad 14% diplomantov	33	28,2	39	33,3	38	32,5	7	6,0	117	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	39	33,3	35	29,9	29	24,8	14	12,0	117	100
Svetovni trg	22	27,8	23	29,1	24	30,4	10	12,7	79	100

Odločitve glede porasta/krčenja števila zaposlenih prevzemajo predvsem vodje (31 %). Statistično značilne razlike obstajajo glede na velikost organizacij in izobrazbeno strukturo.

11. Kakšno obliko kadrovskega informacijskega sistema (računalniško podprtega) imate?

	Več ločenih samostojnih kadrovskih orodij		Eden, v glavnem neodvisen kadrovski informacijski sistem		V glavnem prepleten/vpet v širši informacijski sistem upravljanja		Nimamo računalniško podprtega kadrovskega informacijskega sistema		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	42	19,4	70	36,4	76	35,0	20	9,2	217	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	19	18,6	33	32,4	42	41,2	8	7,8	102	100
Tržne storitve	9	21,4	16	38,1	12	28,6	5	11,9	42	100
Javne storitve	12	18,8	26	40,6	19	29,7	7	10,9	64	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	30	18,5	59	36,4	54	33,3	19	11,7	162	100
Nad 500 zaposlenih	12	22,2	20	37,0	21	38,9	1	1,9	54	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	14	14,4	35	36,1	38	39,2	10	10,3	97	100
Nad 14% diplomantov	28	23,3	44	36,7	38	31,7	10	8,3	120	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	26	21,0	46	37,1	35	28,2	17	13,7	124	100
Svetovni trg	15	18,8	24	30,0	38	47,5	3	3,8	80	100

V organizacijah prevladuje bodisi eden, v glavnem neodvisen kadrovski informacijski sistem (36,4 %), bodisi v širši informacijski sistem upravljanja prepleten/vpet kadrovski informacijski sistem (35 %). 9,2 % organizacij nima računalniško podprtega kadrovskega informacijskega sistema. Glede na tržno usmerjenost organizacij so prisotne statistično značilne razlike v oblikah kadrovskega informacijskega sistema.

12. Na katerih od naslednjih področij uporabljate kadrovski informacijski sistem?

Informacijska podpora menedžmentu človeških virov se v veliki večini organizacij uporablja za delo z individualnimi osebnimi podatki (99,5 %) in na področju plač (94,8 %), sledijo registracija časa in prisotnosti na delu (71,4 %), področje ugodnosti (67,6 %) in zdravje in varnost pri delu (59,7 %).

Zelo malo se kadrovski informacijski sistem uporablja za merjenje uspešnosti kadrovske dejavnosti, za pridobivanje in izbiro kadrov in za načrtovanje karier oziroma nasledstva.

Statistično značilne razlike v uporabi kadrovske informacijskega sistema se pokažejo, glede na tržno usmerjenost organizacij, na področju plač, ugodnosti, registracije časa in prisotnosti na delu, usposabljanja in razvoja. Glede na velikost organizacij so statistično značilne razlike v informacijski podpori prisotne na področju usposabljanja in razvoja ter načrtovanja kariere/nasledstva.

a) Individualni osebni podatki

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	192	99,5	1	0,5	193	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	94	100	-	-	94	100
Tržne storitve	37	100	-	-	37	100
Javne storitve	52	98,1	1	1,9	53	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	138	99,3	1	0,7	139	100
Nad 500 zaposlenih	53	100	-	-	53	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	86	100,0	-	-	86	100
Nad 14% diplomantov	106	99,1	1	0,9	107	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	104	100	-	-	104	100
Svetovni trg	76	98,7	1	1,3	77	100

b) Plače

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	181	94,8	10	5,2	191	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	90	96,8	3	3,2	93	100
Tržne storitve	35	97,2	1	2,8	36	100
Javne storitve	47	88,7	6	11,3	53	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	130	94,2	8	5,8	138	100
Nad 500 zaposlenih	50	96,2	2	3,8	52	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	81	95,3	4	4,7	85	100
Nad 14% diplomantov	100	94,3	6	5,7	106	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	94	91,3	9	8,7	103	100
Svetovni trg	75	98,7	1	1,3	76	100

c) Ugodnosti

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	121	67,6	58	32,4	179	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	61	70,9	25	29,1	86	100
Tržne storitve	25	73,5	9	26,5	34	100
Javne storitve	31	62,0	19	38,0	50	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	87	66,9	43	33,1	130	100
Nad 500 zaposlenih	15	68,8	33	31,3	48	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	58	73,4	21	26,6	79	100
Nad 14% diplomantov	63	63,0	37	37,0	100	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	59	61,5	37	38,5	96	100
Svetovni trg	54	76,1	17	23,9	71	100

d) Registracija časa in prisotnosti na delu

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	135	71,4	54	28,6	189	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	75	80,6	18	19,4	93	100
Tržne storitve	26	74,3	9	25,7	35	100
Javne storitve	27	51,9	25	48,1	52	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	93	68,4	43	31,6	136	100
Nad 500 zaposlenih	42	80,8	10	19,2	52	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	63	75,9	20	24,1	83	100
Nad 14% diplomantov	72	67,9	34	32,1	106	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	60	60,0	40	40,0	100	100
Svetovni trg	65	84,4	12	15,6	77	100

e) Pridobivanje in izbira kadrov

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	41	22,9	138	77,1	179	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	19	21,8	68	78,2	87	100
Tržne storitve	9	25,7	26	74,3	35	100
Javne storitve	11	22,4	38	77,6	49	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	25	19,4	104	80,6	129	100
Nad 500 zaposlenih	16	32,7	33	67,3	49	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	15	19,0	64	81,0	79	100
Nad 14% diplomantov	26	26,0	74	74,0	100	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	22	22,9	74	77,1	96	100
Svetovni trg	17	23,6	55	76,4	72	100

f) Usposabljanje in razvoj

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	97	53,0	86	47,0	183	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	51	56,0	40	44,0	91	100
Tržne storitve	18	54,5	15	45,5	33	100
Javne storitve	23	46,0	27	54,0	50	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	55	42,0	76	58,0	131	100
Nad 500 zaposlenih	41	80,4	10	19,6	51	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	44	55,0	36	45,0	80	100
Nad 14% diplomantov	53	51,5	50	48,5	130	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	46	46,9	52	53,1	98	100
Svetovni trg	47	64,4	26	35,6	73	100

g) Ocenjevanje delovne uspešnosti

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	89	48,9	93	51,1	182	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	39	44,8	48	55,2	87	100
Tržne storitve	16	47,1	18	52,9	34	100
Javne storitve	29	55,8	23	44,2	52	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	58	45,0	71	55,0	129	100
Nad 500 zaposlenih	31	59,6	21	40,4	52	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	36	46,2	42	53,8	78	100
Nad 14% diplomantov	53	51,0	51	49,0	104	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	50	51,1	47	48,5	97	100
Svetovni trg	35	47,9	38	52,1	73	100

h) Načrtovanje kariere/nasledstva

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	36	20,1	143	79,9	179	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	14	16,3	72	83,7	86	100
Tržne storitve	11	31,4	24	68,6	35	100
Javne storitve	11	22,4	38	77,6	49	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	20	15,6	108	84,4	128	100
Nad 500 zaposlenih	16	32,0	34	68,0	50	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	14	18,2	63	81,8	77	100
Nad 14% diplomantov	22	21,6	80	78,4	102	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	18	18,9	77	81,1	95	100
Svetovni trg	17	23,6	55	76,4	72	100

i) Urniki dela

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	102	54,3	86	45,7	188	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	52	56,5	40	43,5	92	100
Tržne storitve	22	64,7	12	35,3	34	100
Javne storitve	23	43,4	30	56,6	53	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	72	52,9	64	47,1	136	100
Nad 500 zaposlenih	29	56,9	22	43,1	51	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	48	57,8	35	42,2	83	100
Nad 14% diplomantov	54	51,4	51	48,6	105	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	51	51,0	49	49,0	100	100
Svetovni trg	46	60,5	30	39,5	76	100

j) Zdravje in varnost

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	108	59,7	73	40,3	181	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	49	57,0	37	43,0	86	100
Tržne storitve	25	73,5	9	26,5	34	100
Javne storitve	29	55,8	23	44,2	52	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	70	54,3	59	45,7	129	100
Nad 500 zaposlenih	37	72,5	14	27,5	51	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	43	55,1	35	44,9	78	100
Nad 14% diplomantov	65	63,1	38	36,9	103	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	60	61,2	38	38,3	98	100
Svetovni trg	40	56,3	31	43,7	71	100

k) Merjenje uspešnosti kadrovske dejavnosti

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	28	15,8	149	84,2	177	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	14	16,5	71	83,5	85	100
Tržne storitve	4	11,8	30	88,2	34	100
Javne storitve	9	18,4	40	81,6	49	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	22	17,3	105	82,7	127	100
Nad 500 zaposlenih	6	12,2	43	87,8	49	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	11	14,1	67	85,9	78	100
Nad 14% diplomantov	17	17,2	82	82,8	99	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	16	16,8	79	83,2	95	100
Svetovni trg	10	14,3	60	85,7	70	100

I) Za zagotavljanje kadrovskih informacij, podporo politik in praks

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	97	56,1	76	43,9	173	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	47	55,3	38	44,7	85	100
Tržne storitve	22	64,7	12	35,3	34	100
Javne storitve	24	53,3	21	46,7	45	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	58	46,8	66	53,2	124	100
Nad 500 zaposlenih	38	79,2	10	20,8	48	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	38	50,0	38	50,5	76	100
Nad 14% diplomantov	59	60,8	38	39,2	97	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	50	54,9	41	45,1	91	100
Svetovni trg	42	60,0	28	40,0	70	100

13. Ali vaš kadrovski informacijski sistem vsebuje:

Kadrovski informacijski sistemi v glavnem ne omogočajo samostojne podpore za vodenje in za zaposlene. V slabi tretjini (29,2 %) organizacij kadrovski informacijski sistem vsebuje samostojno podporo za vodenje in v 16,7 % organizacij samostojno podporo za zaposlene. Pri samostojni podpori, ki jo nudi kadrovski informacijski sistem zaposlenim, so opazne statistično značilne razlike glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih v organizacijah.

a) Samostojno podporo za vodje (spletna orodja s katerimi lahko vodje z izpolnjevanjem opravljajo razne procese na področju kadrov/človeških virov)

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	57	29,2	138	70,8	195	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	30	31,9	64	68,1	94	100
Tržne storitve	12	32,4	25	67,6	37	100
Javne storitve	13	23,6	42	76,4	55	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	40	28,4	101	71,6	141	100
Nad 500 zaposlenih	16	30,2	37	69,8	53	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	21	24,1	66	75,9	87	100
Nad 14% diplomantov	36	33,3	72	66,7	108	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	29	27,4	77	72,6	106	100
Svetovni trg	24	31,2	53	68,8	77	100

b) Samostojno podporo za zaposlene (spletna orodja s katerimi lahko zaposleni dostopajo do osebnih informacij in izvajajo preproste naloge s področja kadrov/človeških virov, kot recimo ažuriranje osebnih podatkov)

	Da		Ne		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	32	16,7	160	83,3	192	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	15	16,1	78	83,9	93	100
Tržne storitve	3	8,6	32	91,4	35	100
Javne storitve	13	23,6	42	76,4	55	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	23	16,5	116	83,5	139	100
Nad 500 zaposlenih	9	17,3	43	82,7	52	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	7	8,3	77	91,7	84	100
Nad 14% diplomantov	25	23,1	83	76,9	108	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	17	16,3	87	83,7	104	100
Svetovni trg	12	15,8	64	84,2	76	100

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

	Sploh ne		V manjši meri		srednje		V večji meri		V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	47	22,5	37	17,7	75	35,9	33	15,8	17	8,1	209	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	25	25,0	20	20,0	33	33,0	13	13,0	9	9,0	100	100
Tržne storitve	8	19,0	7	16,7	15	35,7	10	23,8	2	4,8	42	100
Javne storitve	13	22,0	8	13,6	23	39,0	9	15,3	6	10,2	59	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	40	25,8	27	17,4	55	35,5	22	14,2	11	7,1	155	100
Nad 500 zaposlenih	7	13,2	10	18,9	19	35,8	11	20,8	6	11,3	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	28	30,1	14	15,1	34	36,6	12	12,9	5	5,4	93	100
Nad 14% diplomantov	19	16,4	23	19,8	41	25,3	21	18,1	12	10,3	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	30	25,2	15	12,6	46	38,7	18	15,1	10	8,4	119	100
Svetovni trg	14	18,2	20	26,0	23	29,9	14	18,2	6	7,8	77	100

Evalvacija uspešnosti oddelka za kadre/človeške vire se v 22,5 % organizacij sploh ne izvaja. V zelo veliki meri jo izvaja 8,1 % organizacij, prevladuje pa srednja mera evalviranja uspešnosti oddelka za kadre/človeške vire, saj o tem poroča 35,9 % organizacij.

15. Če evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire, poglede koga upoštevate pri evalvaciji uspešnosti?

	Najvišjih vodij		Linijskih vodij		Zaposlenih		Oddelka za kadre/človeške vire		drugo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	135	94,4	110	84,6	83	69,7	82	75,2	8	21,6
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	58	90,6	50	79,4	37	69,8	29	60,4	5	27,8
Tržne storitve	29	96,7	26	92,9	17	63,0	20	80,0	2	25,0
Javne storitve	42	97,7	31	88,6	27	77,1	30	93,8	-	-
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	95	94,1	78	85,7	57	68,7	55	72,4	6	20,0
Nad 500 zaposlenih	39	95,1	31	81,6	26	72,2	27	81,8	2	28,6
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	56	94,9	45	83,3	30	61,2	34	70,8	3	21,4
Nad 14% diplomantov	79	94,0	65	85,5	53	75,7	48	78,7	5	21,7
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	78	98,7	60	85,7	50	72,5	51	82,3	2	11,1
Svetovni trg	47	87,0	43	81,1	29	65,9	27	65,9	6	35,3

Organizacije, ki uspešnost oddelka za kadre/človeške vire evalvirajo, pri evalvacije najbolj upoštevajo poglede vodij (94,4 %), posebej v sektorju javnih storitev (97,7 %), sledijo pogledi linijskih vodij (84,6 %), oddelka za kadre/človeške vire (75,2 %) in zaposlenih (69,7 %). Statistično značilne razlike pri vključevanju pogledov najvišjih vodij se kažejo glede na tržno usmerjenost organizacij.

II. DEL: PRAKSA KADROVANJA

1. Kako se je skupno število zaposlenih (preračunano v zaposlitve za polni delovni čas) v vaši organizaciji spremenilo v zadnjih treh letih ?

	Se je zmanjšalo		Je ostalo enako		Se je povečalo		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	64	16,9	35	16,4	114	66,7	213	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	35	35,0	13	13,0	52	52,0	100	100
Tržne storitve	12	29,2	4	9,8	25	61,0	41	100
Javne storitve	14	22,6	17	27,4	31	50,0	62	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	46	29,0	29	18,2	84	52,8	159	100
Nad 500 zaposlenih	17	32,1	6	11,3	30	56,6	53	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	34	35,4	13	13,5	49	51,1	96	100
Nad 14% diplomantov	30	25,8	22	18,8	65	55,4	117	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	34	28,3	23	19,2	63	52,5	120	100
Svetovni trg	24	30,5	9	11,4	46	58,1	79	100

Dobri dve tretjini organizacij je v zadnjih treh letih povečalo število zaposlenih. Statistično značilne razlike se pojavljajo med posameznimi sektorji, največji porast je ugotovljen na področju tržnih storitev. Na področju kmetijstva/industrije poroča o zmanjšanju zaposlenih dobra tretjina. Najmanj sprememb je bilo pri javnih storitvah, toda tudi tu poroča polovica organizacij o porastu zaposlenih. Statistično značilnih razlik ni glede na velikost organizacij in izobrazbeno strukturo; nakazani pa so večji porasti pri velikih organizacijah in organizacijah z boljšo izobrazbeno strukturo. Organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg kažejo tudi manjšo stabilnost glede števila zaposlenih, vendar statistično značilnih razlik ni.

2a. Če se je število zaposlenih zmanjšalo, v kolikšni meri ste uporabljali katero od naslednjih metod za zmanjšanje števila zaposlenih?

a) Zamrznitev zaposlovanja

	Sploh ne						V veliki meri				Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	23	42,6	4	7,4	6	11,1	8	14,8	13	24,1	54	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	14	46,7	4	13,3	3	10,0	4	13,3	5	16,7	30	100
Tržne storitve	4	40,0	-	-	2	20,0	2	20,0	2	20,0	10	100
Javne storitve	3	27,3	-	-	1	9,1	2	18,2	5	45,5	11	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	19	50,0	2	5,3	5	13,2	3	7,9	9	23,7	38	100
Nad 500 zaposlenih	4	25,0	2	12,5	1	6,3	5	31,3	4	25,0	16	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	13	44,8	4	13,8	4	13,8	3	10,3	5	17,2	29	100
Nad 14% diplomantov	10	10,0	-	-	2	8,0	5	20,0	8	32,0	25	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	12	41,4	1	3,4	3	10,3	6	20,7	7	24,1	29	100
Svetovni trg	10	50,0	3	15,0	3	15,0	2	10,0	2	10,0	20	100

V primeru zmanjševanja števila zaposlenih je več kot polovica organizacij v večji ali manjši meri uporabilo metodo zamrznitev zaposlovanja. Najbolj pogosto so to naredile organizacije, ki imajo več kot 14 % diplomantov med zaposlenimi, sledijo jim organizacije z več kot 500

zaposlenimi in organizacije na področju javnih storitev. Med organizacijami, ki so v primerjavi z ostalimi redko uporabile to metodo zmanjševanja kadra pa so bile organizacije usmerjene na svetovni trg in organizacije z manj kot 500 zaposlenimi.

b) Predčasno upokojevanje

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	25	45,5	7	12,7	8	14,5	10	18,2	5	9,1	55	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	11	35,5	6	19,4	6	19,4	7	22,6	1	3,2	31	100
Tržne storitve	4	40,0	1	10,0	1	10,0	2	20,0	2	20,0	10	100
Javne storitve	9	81,8	-	-	1	9,1	-	-	1	9,1	11	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	20	52,6	3	7,9	7	18,4	5	13,2	3	7,9	38	100
Nad 500 zaposlenih	5	31,3	4	25,0	-	-	5	31,3	2	12,5	16	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	10	33,3	4	13,3	6	20,0	8	26,7	2	6,7	30	100
Nad 14% diplomantov	15	60,0	3	12,0	2	8,0	2	8,0	3	12,0	25	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	16	55,2	3	10,3	5	17,2	3	10,3	2	6,9	29	100
Svetovni trg	7	33,3	4	19,0	3	14,3	5	23,8	2	9,5	21	100

Metodo predčasnega upokojevanja za zmanjševanje števila zaposlenih so najbolj pogosto uporabile velike organizacije, organizacije s slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih in tiste, ki so usmerjene na svetovni trg. Intenziteta te metode znotraj posamezne organizacije pa je bila največja pri velikih organizacijah.

c) Prostovoljni presežki

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	26	48,1	4	7,4	11	20,4	5	9,3	8	14,8	54	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	11	36,7	3	10,0	7	23,3	4	13,3	5	16,7	30	100
Tržne storitve	5	50,0	1	10,0	2	20,0	1	10,0	1	10,0	10	100
Javne storitve	9	81,8	-	-	2	18,2	-	-	-	-	11	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	22	57,9	3	7,9	8	21,1	3	7,9	2	5,3	38	100
Nad 500 zaposlenih	4	25,0	1	6,3	3	18,8	2	12,5	6	37,5	16	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	11	37,9	2	6,9	7	24,1	4	13,8	5	17,2	29	100
Nad 14% diplomantov	15	60,0	2	8,0	4	16,0	1	4,0	3	12,0	25	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	18	62,1	-	-	6	20,7	3	10,3	2	6,9	29	100
Svetovni trg	7	35,0	4	20,0	4	20,0	2	10,0	3	15,0	20	100

Tudi metoda prostovoljnih presežkov je bila najbolj pogosto uporabljena v velikih organizacijah, organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg, organizacije na področju kmetijstva/ industrije in tiste z nižjo izobrazbeno strukturo zaposlenih.

d) Prisilni presežki

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	33	63,5	7	13,5	5	9,6	3	5,8	4	7,7	52	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	16	55,2	6	20,7	4	138,8	2	6,9	1	3,4	29	100
Tržne storitve	5	50,0	-	-	1	10,0	1	10,0	3	30,0	10	100
Javne storitve	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	25	67,6	4	10,8	2	5,4	3	8,1	3	8,1	37	100
Nad 500 zaposlenih	8	53,3	3	20,0	3	20,0	-	-	1	6,7	15	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	15	53,6	4	14,3	3	10,7	2	7,1	4	14,3	28	100
Nad 14% diplomantov	18	75,0	3	12,5	2	8,3	1	4,2	-	-	24	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	18	66,7	2	7,4	1	3,7	3	11,1	3	11,1	27	100
Svetovni trg	12	60,0	4	20,0	3	15,0	-	-	1	5,0	20	100

Sorazmerno redko – to je dobra tretjina - pri tistih organizacijah, ki so zmanjševale število zaposlenih - je bila uporabljena metoda prisilnih presežkov. Ta metoda je bila uporabljena predvsem pri velikih organizacijah in tistih s slabšo izobrazbeno strukturo.

e) Prerazporeditev v okviru organizacije (prezaposlitev)

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	16	28,6	2	3,6	16	28,6	12	21,4	10	17,9	56	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	10	33,3	-	-	8	26,7	8	26,7	4	13,3	30	100
Tržne storitve	5	45,5	-	-	4	36,4	1	9,1	1	9,1	11	100
Javne storitve	-	-	1	8,1	4	33,3	3	25,0	4	33,3	12	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	13	32,5	1	2,5	13	32,5	8	20,0	5	12,5	40	100
Nad 500 zaposlenih	3	18,8	1	6,3	3	18,8	4	25,0	5	31,3	16	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	11	37,9	-	-	8	27,6	6	20,7	4	13,8	29	100
Nad 14% diplomantov	5	18,5	2	7,4	8	29,6	6	22,2	6	22,2	27	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	11	37,9	-	-	8	27,8	6	20,7	4	13,8	29	100
Svetovni trg	3	14,3	1	4,8	7	33,3	6	28,6	4	19,0	21	100

Prerazporeditev v okviru organizacije je bila uporabljena pri 71,4 % organizacijah, ki so zmanjšale število zaposlenih. To so bile organizacije usmerjene na svetovni trg, velike organizacije in tiste, ki imajo boljšo strukturo zaposlenih.

f) Delovnega razmerja za določen čas ne podaljšujemo

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	13	23,2	13	23,2	14	25,0	4	7,1	12	21,4	56	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	8	25,8	8	25,8	7	22,6	3	9,7	5	16,1	31	100
Tržne storitve	3	30,0	3	30,0	2	20,0	-	-	2	20,0	10	100
Javne storitve	2	16,7	-	-	4	33,3	1	8,3	5	41,7	12	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	8	20,5	11	28,2	10	25,6	3	7,7	7	17,9	39	100
Nad 500 zaposlenih	5	31,3	2	12,5	4	25,0	1	6,3	4	25,0	16	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	4	13,3	8	26,7	8	26,7	2	6,7	8	26,7	30	100
Nad 14% diplomantov	9	34,6	5	19,2	6	23,1	2	7,7	4	15,4	26	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	9	31,0	5	17,2	6	20,7	2	6,9	7	24,1	29	100
Svetovni trg	4	18,2	7	31,8	6	27,3	1	4,5	4	18,2	22	100

Najbolj pogosta metoda zmanjševanja števila zaposlenih je, da organizacije ne podaljšujejo delovnega razmerja za določen čas. To metodo so uporabile predvsem organizacije z nižjo izobrazbeno strukturo zaposlenih, organizacije na področju javnih storitev in tiste, ki so usmerjene na svetovni trg.

g) Prenos posameznih dejavnosti na druge izvajalce (outsourcing)

	Sploh ne								V veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	20	36,4	11	20,0	11	20,0	5	9,1	8	14,5	55	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	10	32,3	7	22,6	9	29,0	3	9,7	2	6,5	31	100
Tržne storitve	3	30,0	1	10,0	2	20,0	1	10,0	3	30,0	10	100
Javne storitve	6	50,0	3	25,0	-	-	1	8,3	2	16,7	12	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	16	40,0	7	17,5	5	12,5	5	12,5	7	17,5	40	100
Nad 500 zaposlenih	4	26,7	4	26,7	6	40,0	-	-	1	6,7	15	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	9	29,0	6	19,4	7	22,6	3	9,7	6	19,4	31	100
Nad 14% diplomantov	11	45,8	5	20,8	4	16,7	2	8,3	2	8,3	24	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	12	40,0	6	20,0	6	20,0	2	6,7	4	13,3	30	100
Svetovni trg	6	28,6	5	23,8	4	19,0	3	14,3	3	14,3	21	100

Tretja najbolj pogosto uporabljena metoda zmanjševanja števila zaposlenih je prenos posameznih dejavnosti na zunanje izvajalce. To metodo najbolj pogosto uporabljajo organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg in tisti, ki imajo slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Metode, ki jih organizacije uporabljajo za zmanjševanje števila zaposlenih so povezane predvsem s tržno usmeritvijo in velikostjo organizacije. Organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg uporabljajo najbolj pogosto različne metode zmanjševanja števila kadrov.

Če primerjamo rezultate iz leta 2004 se v letu 2008 rang prvih dveh najbolj pogosto uporabljenih metod ni spremenil, bistvena sprememba v pogostosti uporabe pa je prišla pri prenosu dejavnosti na zunanje izvajalce, ki se v tem letu po pogostosti uporabe uvršča na tretje mesto. Značilno manj pogosti pa so prostovoljni presežki, medtem ko pri predčasnem

upokojevanju praktično ni sprememb. Nekoliko bolj pogosto je uporabljena metoda prisilnih presežkom, ki pa se v obeh časovnih obdobjih uvršča na 7 mesto.

2b. Če ste v zadnjih treh letih uporabljali prenos posameznih dejavnosti na druge izvajalce (outsourcing) za zmanjševanje števila zaposlenih, za kakšen odstotek ste na ta način zmanjšali obseg zaposlenih?

	0 – 5%		6 – 10%		11 – 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	24	70,6	7	20,6	3	8,8	34	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	15	71,4	4	19,0	2	9,5	21	100
Tržne storitve	5	71,4	2	28,6	-	-	7	100
Javne storitve	4	80,0	1	20,0	-	-	5	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	15	65,2	6	26,1	2	8,7	23	100
Nad 500 zaposlenih	9	81,8	1	9,1	1	9,1	11	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	14	66,7	6	28,6	1	4,8	21	100
Nad 14% diplomantov	10	76,9	1	7,7	2	15,4	13	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	12	70,6	4	23,5	1	5,9	17	100
Svetovni trg	11	73,3	3	20,0	1	6,7	15	100

S prenosom dejavnosti na zunanje izvajalce je večina organizacij znižala za do 5 % število zaposlenih, približno petina organizacij pa je zmanjšala s to metodo 6-10 % zaposlenih, pri tem prednjačijo organizacije s slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih, organizacije, ki imajo manj kot 500 zaposlenih in organizacije na področju tržnih storitev.

3a. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov uporabljate za vodje.

	Iz organizacije		Kadrovske agencije/svetovalci		Z oglaševanjem		Ustna priporočila		Z objavo prostih mest na spletni strani organizacije	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	180	91,8	56	32,4	140	75,7	125	69,8	106	60,2
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	82	90,1	28	35,0	68	80,0	63	75,0	40	48,8
Tržne storitve	39	95,0	17	48,6	31	83,8	29	76,3	27	79,4
Javne storitve	51	92,7	7	14,0	34	63,0	28	57,1	33	64,7
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	129	90,2	40	30,1	97	70,8	91	68,9	70	53,8
Nad 500 zaposlenih	50	96,2	16	40,0	42	89,4	33	71,7	36	78,3
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	77	88,5	29	39,2	60	75,9	61	75,3	37	48,7
Nad 14% diplomantov	103	94,5	27	27,3	80	75,5	64	65,3	69	69,0
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	98	89,9	26	26,8	75	72,8	66	66,0	62	62,0
Svetovni trg	69	93,2	28	42,2	56	81,2	52	76,5	34	53,1

	Z objavo prostih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela		Neposredno iz izobraževalnih institucij		Neposredno javljanje kandidatov		Zaposlitveni centri/ javne službe za Zaposlovanje	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	92	48,3	23	13,7	76	43,9	59	34,1
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	45	52,9	13	16,9	38	45,8	29	36,7
Tržne storitve	22	61,1	5	14,3	16	45,7	10	29,4
Javne storitve	22	44,9	5	10,4	19	39,6	19	36,5
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	59	44,4	20	15,6	52	40,6	46	35,1
Nad 500 zaposlenih	33	73,3	3	7,5	24	53,3	13	31,0
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	40	50,6	10	13,9	40	51,9	30	40,5
Nad 14% diplomantov	52	52,5	13	13,5	36	37,5	29	29,3
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	47	47,0	14	14,4	45	44,6	39	39,0
Svetovni trg	41	60,3	8	13,1	28	44,4	17	27,0

Vodje se najbolj pogosto rekrutira iz organizacije, približno tri četrtine organizacij poroča, da vodje pridobiva z oglaševanjem v časopisih, nekoliko manj pa jih poroča, da pridobijo vodje na osnovi ustnih priporočil. Več kot polovica organizacij (60,2 %) pa tudi poroča, da novega vodjo pridobi preko objave prostih mest na spletni strani organizacije, sledijo objave prostih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela ((48,3 %). V dobrih dveh petinah organizacij pa poročajo, da se kandidati javijo kar sami – najbolj pogosto se to zgodi pri organizacijah s slabšo izobrazbeno strukturo in velikih organizacijah.

Statistično pomembne razlike se pojavljajo pri metodi oglaševanja v časopisih katere najbolj pogosto uporabljajo organizacije industrijskega sektorja in tržnih storitev ter velike organizacije; organizacije iz prvih dveh omenjenih področij tudi bolj pogosto kot ostale uporabljajo pri pridobivanju vodij ustna priporočila.

Statistično značilne razlike med organizacijami se pojavljajo pri objavi prostih mest na spletni strani organizacije, to obliko najbolj pogosto uporabljajo organizacije tržnih in javnih storitev,

velike organizacije in organizacije z več kot 14 % diplomantov. Velike organizacije bolj pogosto kot ostale uporabljajo tudi komercialne spletne strani za iskanje dela.

Pri pridobivanju vodij imajo Zaposlitveni centri/Javne službe za zaposlovanje relativno majhno vlogo, saj le dobra tretjina organizacij uporablja to metodo, med različnimi vrstami organizacij ni večjih razlik, najbolj pogosto to metodo uporabljajo organizacije s slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih in organizacije usmerjene na lokalni trg.

3b. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov uporabljate za strokovnjake/tehnike.

	Iz organizacije		Kadrovske agencije/svetovalci		Z oglaševanjem		Ustna priporočila		Z objavo prostih mest na spletni strani organizacije	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	153	82,7	50	29,6	170	86,7	137	76,1	119	65,7
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	72	81,8	29	38,5	80	87,9	67	79,8	44	54,3
Tržne storitve	34	89,5	11	33,3	38	95,0	30	81,1	32	84,2
Javne storitve	39	78,0	5	10,6	45	78,9	34	66,7	38	70,4
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	108	79,4	35	27,3	120	83,3	102	76,1	75	56,4
Nad 500 zaposlenih	44	91,7	15	36,6	49	96,1	35	76,1	44	91,7
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	68	82,9	25	34,2	76	89,4	63	79,7	41	53,2
Nad 14% diplomantov	85	82,5	25	26,0	94	84,7	74	73,3	78	75,0
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	78	76,5	27	28,1	97	86,6	74	71,8	69	65,7
Svetovni trg	66	90,4	22	34,9	65	90,3	57	83,8	40	61,5

	Z objavo prostih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela		Neposredno iz izobraževalnih institucij		Neposredno javljanje kandidatov		Zaposlitveni centri/ javne službe za Zaposlovanje	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	120	64,9	91	51,7	121	67,2	97	53,6
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	54	62,8	46	56,1	58	69,9	46	54,8
Tržne storitve	30	76,9	20	55,6	25	67,9	18	51,4
Javne storitve	21	40,4	21	42,0	33	63,5	31	57,4
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	77	57,0	59	45,0	80	60,6	74	54,0
Nad 500 zaposlenih	43	86,0	32	71,1	41	85,4	23	52,3
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	51	63,0	33	44,0	53	67,9	43	57,3
Nad 14% diplomantov	69	66,3	58	57,4	68	66,7	54	50,9
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	64	60,4	47	47,0	73	68,9	64	61,0
Svetovni trg	51	73,9	40	60,6	44	68,8	29	43,9

Pri pridobivanju strokovnjakov/ tehnikov so prve tri najbolj pogoste metode pridobivanja enake kot pri vodjih, le da so ustna priporočila bolj pogosta. Bistveno pomembnejšo vlogo pri pridobivanju strokovnjakov v primerjavi s pridobivanjem vodij pa ima neposredno javljanje kandidatov, pridobivanje neposredno iz izobraževalnih institucij in objave na komercialnih spletnih straneh.

Največje razlike se pojavljajo pri pridobivanju strokovnjakov/tehnikov med organizacijami, ki imajo več kot 500 zaposlenih in tistimi, ki imajo manj kot 500 zaposlenih pri metodah kot so: oglaševanje v časopisih in objave na spletnih straneh organizacije in komercialnih spletnih straneh, neposredno javljanje kandidatov ter neposredno iz izobraževalnih institucij.

Velike organizacije uporabljajo več metod pridobivanja strokovnjakov/ tehnikov kot manjše organizacije. Organizacije, ki imajo boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih bolj pogosto uporabljajo metodo oglaševanja na spletnih straneh. Zaposlitveni centri in Javne službe za zaposlovanje imajo pomembnejšo vlogo predvsem pri organizacijah, ki so usmerjene na lokalni trg.

3c. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov uporabljate za administrativne/režijske delavce.

	Iz organizacije		Kadrovske agencije/svetovalci		Z oglaševanjem		Ustna priporočila		Z objavo prostih mest na spletni strani organizacije	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	136	75,6	27	17,1	138	73,8	118	68,2	107	60,8
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	67	77,9	12	16,7	61	71,8	56	69,1	43	53,8
Tržne storitve	33	91,7	6	19,4	31	81,6	27	75,0	26	76,5
Javne storitve	31	62,0	6	16,7	42	75,0	31	64,8	34	63,0
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	99	73,3	23	19,3	100	71,4	93	71,5	67	52,3
Nad 500 zaposlenih	36	81,8	4	10,3	37	80,4	24	57,1	40	83,3
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	68	81,9	14	22,2	56	71,8	52	70,3	35	49,3
Nad 14% diplomantov	68	70,1	13	13,7	82	75,2	66	66,7	72	68,6
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	70	70,0	12	13,2	84	77,1	60	61,9	61	60,4
Svetovni trg	58	82,9	14	24,1	49	72,1	52	77,6	37	57,8

	Z objavo prostih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela		Neposredno iz izobraževalnih institucij		Neposredno javljanje kandidatov		Zaposlitveni centri/ javne službe za Zaposlovanje	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	97	53,9	41	24,1	114	63,3	114	62,0
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	39	47,6	19	24,7	59	70,2	55	64,0
Tržne storitve	25	67,6	14	38,9	27	69,2	21	58,3
Javne storitve	31	58,5	8	16,3	25	50,0	37	68,5
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	68	50,7	26	20,5	79	59,4	88	63,3
Nad 500 zaposlenih	29	63,0	15	34,9	35	74,5	26	57,8
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	36	46,8	19	26,4	59	72,0	51	66,2
Nad 14% diplomantov	61	59,2	22	22,4	55	56,1	63	58,9
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	54	52,9	21	21,6	65	62,5	70	66,7
Svetovni trg	38	55,9	18	28,6	46	68,7	39	56,5

Tudi pri pridobivanju administrativnih/režijskih kadrov so najbolj pogoste metode pridobivanja enake kot pri prej omenjenih skupinah kadrov, le vloga internega trga delovne sile je manjša. Posamezne oblike pridobivanja so vezane na različne značilnosti organizacij. Sektor je statistično značilno pomemben za izkoriščanje internega trga dela, le tega najbolj izkoristijo organizacije na področju tržnih storitev. Ustna priporočila so najbolj pomembna za organizacije usmerjene na svetovni trg. Pri objavljanju na spletnih straneh organizacije pa imajo statistično značilno prednost v pogostosti uporabe velike organizacije in organizacije z boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih. Neposredno javljanje kandidatov pa je pomembno v industriji, tržnih storitvah in pri organizacijah s slabšo izobrazbeno strukturo.

3d. Prosimo označite, katere od naslednjih metod pridobivanja kadrov uporabljate za proizvodne/fizične delavce.

	Iz organizacije		Kadrovske agencije/svetovalci		Z oglaševanjem		Ustna priporočila		Z objavo prostih mest na spletni strani organizacije	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	72	48,0	54	34,6	138	78,4	120	73,2	92	56,4
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	44	56,4	35	43,2	75	84,3	73	83,9	45	55,6
Tržne storitve	12	42,9	9	33,3	24	75,0	21	65,6	23	71,9
Javne storitve	14	36,8	4	9,5	33	68,8	21	53,8	21	47,7
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	53	47,3	39	33,3	101	77,1	97	77,6	61	50,8
Nad 500 zaposlenih	19	50,0	15	38,5	36	81,8	22	57,9	31	72,1
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	39	52,7	38	49,4	72	83,7	68	82,9	44	56,4
Nad 14% diplomantov	33	43,4	16	20,3	66	73,3	52	63,4	48	56,5
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	32	39,5	19	22,4	79	79,8	63	71,6	54	58,1
Svetovni trg	36	57,1	34	52,3	54	78,3	54	77,1	32	51,6

	Z objavo prostih mest na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela		Neposredno iz izobraževalnih institucij		Neposredno javljanje kandidatov		Zaposlitveni centri/ javne službe za Zaposlovanje	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	101	60,8	45	29,0	132	76,3	131	74,9
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	54	63,5	29	37,2	80	92,0	71	79,8
Tržne storitve	20	62,5	9	31,0	26	74,3	23	71,9
Javne storitve	23	54,8	4	9,8	19	43,2	32	68,1
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	74	59,7	32	27,8	100	76,9	100	76,3
Nad 500 zaposlenih	27	64,3	13	32,5	32	74,4	30	69,8
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	50	63,3	26	34,7	81	94,2	76	88,4
Nad 14% diplomantov	51	58,6	19	23,8	51	58,6	55	61,8
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	53	57,0	23	27,1	89	71,9	70	72,2
Svetovni trg	44	67,7	21	33,9	59	85,5	55	78,6

Pri pridobivanju proizvodnih delavcev je najbolj pogosto oglaševanje v časopisu, preko zaposlitvenih centrov ali pa se javijo kandidati sami oziroma pridejo preko ustnih priporočil. Več kot polovica organizacij oglašuje tudi preko spletnih strani. Ustna priporočila statistično značilno bolj pogosto kot v ostalih organizacijah uporabljajo v industriji/kmetijstvu, organizacijah, ki imajo pod 500 zaposlenih in organizacijah s slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih. Objave na spletu uporabljajo predvsem velike organizacije. Neposredno javljanje kandidatov pa je značilno predvsem v industriji/ kmetijstvu in pri organizacijah, ki imajo manj kot 14 % diplomantov. Za slednje so zelo aktualni tudi zaposlitveni centri/javne službe za zaposlovanje.

Najbolj pogoste metode pridobivanja kadrov so enake – seveda se razlikujejo tako po obsegu kot vsebini- za vodje, strokovnjake in administrativne/režijske kadre, vendar pri slednji skupini zasledimo večje število metod pridobivanja. Vloga zaposlitvenih centrov/Javnih služb za zaposlovanje postane bolj pomembna pri administrativnih/režijskih kadrih in delavcih v

neposredni proizvodnji. Za ti dve skupini je pogosta metoda tudi neposredno javljanje kandidatov, ta metoda je tudi pomemben vir pridobivanja strokovnjakov/tehnikov.

4. Prosimo, za vsako od navedenih kategorij zaposlenih označite, katere od naslednjih metod izbire uporabljate

a) Vodje

	Intervju pred komisijo		Individualni intervju		Obrazec za prijavo		Psihometrični test		Ocenjevalni center	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	128	67,0	172	87,8	115	60,5	62	34,1	13	7,6
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	54	63,5	81	91,0	52	60,5	31	36,9	5	6,6
Tržne storitve	30	78,9	36	90,0	28	71,8	20	51,3	3	8,6
Javne storitve	41	70,7	46	79,3	32	57,1	8	16,0	5	9,8
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	95	64,6	129	87,2	80	55,9	34	25,6	7	5,5
Nad 500 zaposlenih	33	75,0	42	89,4	35	74,5	27	56,3	6	14,0
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	50	64,9	75	89,3	51	63,7	28	35,4	8	11,1
Nad 14% diplomantov	78	68,4	97	86,6	64	58,2	34	33,0	5	5,1
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	67	63,8	97	85,8	66	60,6	28	27,7	7	7,2
Svetovni trg	51	70,8	66	93,0	43	62,3	32	45,7	6	9,5

	Grafologija		Reference (priporočila, dosežki, izkušnje)		Testi zmožnosti		Tehnični testi	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	5	3,0	181	91,0	51	29,1	14	8,3
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	2	2,6	87	92,6	22	27,5	9	11,5
Tržne storitve	1	2,9	35	89,7	15	40,5	3	8,8
Javne storitve	2	4,0	51	89,5	12	24,5	1	2,1
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	3	2,4	132	90,4	31	23,8	10	7,9
Nad 500 zaposlenih	2	4,7	48	92,3	19	43,2	4	9,4
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	2	2,9	79	91,9	20	26,7	9	12,5
Nad 14% diplomantov	3	3,0	102	90,3	31	31,0	5	5,2
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	3	3,1	103	90,4	23	24,0	7	7,4
Svetovni trg	2	3,2	68	93,2	25	36,8	6	9,4

Pri vodjih sta najbolj pomembni metodi izbire reference in individualni intervju, sledita intervju pred komisijo in obrazec za prijavo. Pri prvih treh metodah ni razlik glede na posamezne značilnosti organizacij. Obrazec za prijavo najbolj pogosto uporabljajo velike organizacije. Psihometrične teste uporablja dobra tretjina organizacij, statistično bolj pogosto kot ostale pa organizacije na področju tržnih storitev, velike organizacije in organizacije, ki so usmerjene na svetovni trg. Sledijo jim testi zmožnosti, ki jih uporabljajo predvsem velike organizacije.

b) Strokovnjaki/tehniki

	Intervju pred komisijo		Individualni intervju		Obrazec za prijavo		Psihometrični test		Ocenjevalni center	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	129	69,7	177	87,6	121	63,0	51	28,7	8	4,8
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	55	66,3	84	89,4	55	63,2	24	29,6	3	4,0
Tržne storitve	30	78,9	35	87,5	29	74,4	18	46,2	2	5,9
Javne storitve	40	72,7	49	83,1	33	57,93	7	14,3	3	6,0
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	92	65,2	135	87,7	84	58,3	26	20,0	4	3,2
Nad 500 zaposlenih	37	84,1	41	87,2	37	77,1	25	52,1	4	9,5
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	49	65,3	82	91,1	55	67,1	22	28,6	5	7,2
Nad 14% diplomantov	80	72,7	95	84,8	66	60,0	29	28,7	3	3,0
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	70	69,3	101	86,3	69	62,7	24	24,0	5	5,2
Svetovni trg	49	69,0	67	91,8	46	65,7	24	35,8	3	4,9

	Grafologija		Reference (priporočila, dosežki, izkušnje)		Testi zmožnosti		Tehnični testi	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	5	3,0	182	91,9	51	29,1	30	17,3
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	3	3,9	87	92,6	23	29,1	13	16,3
Tržne storitve	1	2,9	35	89,7	14	37,8	9	25,7
Javne storitve	1	2,0	52	92,9	12	24,0	5	10,2
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	4	3,2	136	92,5	27	21,1	17	13,3
Nad 500 zaposlenih	1	2,3	45	90,0	23	50,0	13	28,9
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	3	4,3	77	90,6	20	27,0	13	17,8
Nad 14% diplomantov	2	2,0	105	92,9	31	30,7	17	17,0
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	3	3,1	104	92,9	26	26,5	13	13,4
Svetovni trg	2	3,2	68	91,9	23	34,8	14	21,5

Glede pogostosti uporabe metod je vrstni red pri strokovnjakih/tehnikih isti kot pri vodjih, le da so večje razlike glede na velikost organizacije, večje organizacije uporabljajo večje število metod izbire strokovnjakov/ tehnikov. Pri tej skupini se nekoliko zmanjša pogostost uporabe psihometričnih testov, poveča pa se uporaba tehničnih testov – vendar aplikacija testov velja za manjšino organizacij.

c) Administrativni/režijski delavci

	Intervju pred komisijo		Individualni intervju		Obrazec za prijavo		Psihometrični test		Ocenjevalni center	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	97	54,2	164	82,8	118	61,8	30	17,1	4	2,4
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	39	48,1	80	87,9	54	62,8	10	12,5	1	1,3
Tržne storitve	24	33,3	33	82,5	29	74,4	12	32,4	-	-
Javne storitve	20	37,7	44	75,9	32	56,1	7	14,3	3	6,0
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	65	47,8	127	84,7	82	57,3	18	13,7	3	2,4
Nad 500 zaposlenih	32	74,4	36	76,6	36	75,0	12	27,3	1	2,4
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	32	44,4	79	90,8	55	67,9	13	17,3	2	2,9
Nad 14% diplomantov	65	60,7	85	76,9	63	57,3	17	17,0	2	2,0
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	53	53,5	93	80,9	66	60,0	13	13,3	3	3,2
Svetovni trg	38	55,1	64	90,1	46	66,7	15	22,7	1	1,6

	Grafologija		Reference (priporočila, dosežki, izkušnje)		Testi zmožnosti		Tehnični testi	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	4	2,4	144	77,4	43	24,9	16	9,5
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	-	-	65	76,5	18	22,8	3	3,9
Tržne storitve	3	8,8	31	81,6	10	28,6	7	20,6
Javne storitve	1	2,0	43	79,6	13	26,0	4	8,2
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	3	2,4	112	78,9	25	19,5	10	7,9
Nad 500 zaposlenih	1	2,3	32	72,7	18	40,0	6	14,3
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	2	2,9	62	80,5	16	21,6	5	7,0
Nad 14% diplomantov	2	2,0	82	75,2	27	27,3	11	11,3
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	3	3,2	77	73,3	19	19,8	8	8,4
Svetovni trg	1	1,6	59	84,3	22	33,3	5	7,9

Z izjemo individualnega intervjuja in obrazca za prijavo se pogostost uporabe posameznih metod izbire zmanjša v primerjavi s predhodnima skupinama kadrov. Tudi pri tej skupini ima pomembno vlogo pri številu metod izbire velikost organizacije, velike organizacije uporabljajo več metod.

d) Proizvodni/fizični delavci

	Intervju pred komisijo		Individualni intervju		Obrazec za prijavo		Psihometrični test		Ocenjevalni center	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	53	33,8	135	76,3	93	55,0	16	10,6	3	2,0
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	26	34,2	78	87,6	49	58,3	7	9,1	1	1,4
Tržne storitve	14	42,4	21	61,8	20	60,6	4	13,8	-	-
Javne storitve	13	31,7	31	64,6	22	48,9	4	10,5	2	5,1
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	36	30,8	108	80,6	66	52,8	9	8,1	2	1,8
Nad 500 zaposlenih	17	42,5	26	61,9	27	61,4	7	17,5	1	2,6
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	20	29,0	77	89,5	52	65,8	7	10,0	2	2,9
Nad 14% diplomantov	33	37,5	58	63,7	41	45,6	9	11,1	1	1,3
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	30	34,1	74	73,3	54	56,3	9	10,8	2	2,4
Svetovni trg	21	33,9	57	83,8	35	54,7	6	10,0	1	1,7

	Grafologija		Reference (priporočila, dosežki, izkušnje)		Testi zmožnosti		Tehnični testi	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	2	1,3	100	62,9	27	17,4	17	11,3
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	-	-	56	70,0	15	19,0	10	13,0
Tržne storitve	1	3,4	18	56,3	7	23,3	5	16,7
Javne storitve	1	2,6	22	55,0	5	12,8	2	5,3
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	2	1,8	80	66,1	18	15,7	10	8,8
Nad 500 zaposlenih	-	-	20	52,6	9	22,5	7	18,4
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	1	1,4	52	70,3	16	21,6	9	12,5
Nad 14% diplomantov	1	1,3	48	56,5	11	13,6	8	10,1
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	1	1,2	54	62,1	13	14,8	8	9,5
Svetovni trg	1	1,7	44	68,8	13	22,0	8	13,3

Tudi za proizvodne/fizične delavce so najbolj pogosto uporabljene metode izbire individualni intervju, reference in obrazec za prijavo, le da je delež organizacij, ki jih uporablja manjši v primerjavi s predhodnimi skupinami. So pa statistično značilne razlike pri aplikaciji individualnega intervjuja, najbolj pogosto ga uporabljajo v industriji/kmetijstvu, organizacijah, ki imajo pod 500 zaposlenih in tistih, ki imajo manj kot 14 % diplomantov.

V organizacijah v Sloveniji prevladujejo naslednje metode izbire zaposlenih: reference, individualni intervju, obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Število apliciranih metod se zmanjšuje glede na zahtevnost delovnega mesta. Velikost organizacije je tisti dejavnik, ki najbolj pomembno odloča o številu apliciranih metod; pogosto se pojavlja kot statistično pomemben dejavnik tudi izobrazbena struktura zaposlenih. V primerjavi z letom 2004 je opazen porast števila metod pri izbiri kadrov.

5. Ali ima vaša organizacija akcijske programe, ki so osredotočeni na katero od naslednjih skupin z namenom izboljšanja njene zastopanosti med zaposlenim (akcijski programi, ki se nanašajo na:

a) Etnične manjšine

	Pridobivanje		Usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	3	1,7	7	4,1	6	3,5
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	-	-	1	1,2	1	1,2
Tržne storitve	1	3,2	2	6,7	1	3,3
Javne storitve	2	3,7	4	8,0	4	7,8
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	2	1,5	5	4,0	4	3,2
Nad 500 zaposlenih	1	2,2	2	4,4	2	4,5
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	-	-	1	1,4	1	1,4
Nad 14% diplomantov	3	2,9	6	6,1	5	5,1
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	2	2,0	5	5,3	4	4,2
Svetovni trg	1	1,5	2	3,1	2	3,1

Etničnim manjšinam organizacije praktično ne posvečajo nobene pozornosti, vendar je v primerjavi z letom 2004 opazen napredek, saj v tem letu nobena izmed organizacij ni poročala o kašnem akcijskem programu za etnične skupine. Leta 2008 so bile v prednosti predvsem organizacije na področju javnih storitev (8,0 %) in tiste organizacije, ki so imele nad 14 % diplomantov predvsem na področju usposabljanja in kariernega napredovanja.

b) Starejši delavci (stari nad 50 let)

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	19	10,7	40	22,9	23	13,6
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	7	8,2	15	17,6	10	12,2
Tržne storitve	4	12,5	9	26,5	3	9,7
Javne storitve	7	13,5	13	27,1	9	18,8
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	16	12,0	28	22,0	14	11,2
Nad 500 zaposlenih	3	6,7	12	25,0	9	20,5
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	12	15,4	18	23,1	7	9,6
Nad 14% diplomantov	7	7,0	22	22,7	16	16,7
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	13	13,3	24	24,7	14	14,7
Svetovni trg	5	7,2	15	22,1	8	12,5

Skrb za starejše delavce je usmerjena na usposabljanje (skoraj četrtina organizacij) in manj na pridobivanje ter njihovo karierno napredovanje. Iz česar je razvidno, da starejši delavci v organizacijah niso ustrezno obravnavani z vidika njihovega poklicnega razvoja. Pri usposabljanju prednjačijo predvsem organizacije na področju storitev. Pri kariernem napredovanju pa organizacije na področju javnih storitev ter velike organizacije.

c) Invalidi

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	28	16,0	57	32,0	29	17,4
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	12	14,1	30	34,5	13	16,3
Tržne storitve	4	12,9	10	30,3	3	10,0
Javne storitve	12	24,0	15	30,0	12	24,5
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	23	17,7	35	27,1	18	14,5
Nad 500 zaposlenih	5	11,1	21	43,8	11	25,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	11	14,3	30	37,0	9	12,7
Nad 14% diplomantov	17	17,3	27	27,8	20	20,8
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	19	19,8	32	32,0	18	19,1
Svetovni trg	8	11,8	22	32,4	10	15,9

Tudi pri invalidih so akcijski programi usmerjeni predvsem na usposabljanje, izstopajo predvsem velike organizacije, ki imajo glede na obstoječo zakonodajo in glede na to, da imajo tudi delavce, ki so tudi pred invalidnostjo delali v organizaciji večji delež te ranljive skupine.

d) Ženske

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	17	9,8	29	17,0	24	14,3
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	6	7,2	13	15,7	9	11,3
Tržne storitve	4	12,5	5	15,6	3	9,7
Javne storitve	6	12,0	10	20,8	11	22,4
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	11	8,5	20	16,0	16	13,0
Nad 500 zaposlenih	6	13,3	9	19,6	8	17,8
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	7	9,3	14	18,9	9	12,7
Nad 14% diplomantov	10	10,1	15	15,5	15	15,5
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	11	11,6	17	17,9	15	15,8
Svetovni trg	6	8,8	11	16,7	8	12,7

Tudi akcijski programi za ženske so sorazmerno redki, usmerjeni so predvsem na usposabljanje. Najbolj pogosto so akcijski programi za ženske omenjeni v sektorju javnih storitev in v velikih organizacijah.

e) Ženske, ki se po daljši prekinitvi ponovno vrnejo

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	7	4,1	27	15,9	16	9,8
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	2	2,5	9	11,1	5	6,4
Tržne storitve	1	3,3	7	21,9	1	3,3
Javne storitve	3	6,1	9	18,4	8	16,7
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	5	3,9	18	14,4	10	8,1
Nad 500 zaposlenih	2	4,8	9	20,0	6	14,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	2	2,7	10	13,3	3	4,3
Nad 14% diplomantov	5	5,3	17	17,9	13	13,8
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	4	4,3	17	17,9	13	14,0
Svetovni trg	3	4,6	10	15,4	3	4,9

Podobna slika kot pri prejšnji skupini je razvidna tudi pri akcijskih programih za ženske, ki se po daljši prekinitvi ponovno vrnejo na delovno mesto. Programi so usmerjeni predvsem na usposabljanje, prednjačijo pa organizacije na področju tržnih storitev in velike organizacije.

f) Nizko kvalificirani delavci

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	20	11,6	54	31,6	22	13,2
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	10	12,0	32	39,0	11	13,8
Tržne storitve	4	12,9	9	28,1	3	9,7
Javne storitve	6	12,0	11	22,4	7	14,3
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	12	9,4	37	29,1	16	12,7
Nad 500 zaposlenih	8	18,2	17	38,6	6	14,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	13	17,1	31	41,3	9	12,7
Nad 14% diplomantov	7	7,3	23	24,0	13	13,5
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	11	11,5	30	31,3	14	14,7
Svetovni trg	8	12,1	21	32,3	8	12,7

Tudi nizko kvalificiranim delavcem organizacije posvečajo največjo skrb na področju usposabljanja. Na tem področju prednjačijo organizacije na področju industrij/ kmetijstva, velike organizacije in tiste, ki imajo slabšo izobrazbeno strukturo zaposlenih.

g) Mladi delavci (stari pod 25 let)

	pridobivanje		usposabljanje		Karierno napredovanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	55	31,4	67	39,0	48	28,7
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	24	28,6	33	39,3	24	28,9
Tržne storitve	15	45,5	13	41,9	8	26,7
Javne storitve	12	24,0	17	34,7	13	27,7
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	37	28,7	46	36,8	35	28,2
Nad 500 zaposlenih	18	39,1	21	44,7	12	28,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	25	32,5	33	42,3	23	30,7
Nad 14% diplomantov	30	30,6	34	36,2	25	27,2
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	33	34,0	35	36,8	26	27,7
Svetovni trg	19	27,9	27	40,3	18	28,1

Največ organizacij ima programe za pridobivanje in usposabljanje delavcev starih pod 25 let, približno tretjina omenja te programe. Na tem področju so pred ostalimi tržne storitve in velike organizacije ter tiste, ki imajo do 14 % diplomantov.

Od vseh zgoraj omenjenih skupin imajo z vidika organizacijskih programov prednost mladi delavci, sledijo jim nizko kvalificirani delavci, invalidi ter starejši delavci, ženske so na predzadnjem mestu. Najbolj zapostavljene so etnične manjšine. Neposredna primerjava rezultatov iz leta 2004 in 2008 ni možna, ker so primerljive le štiri skupine to so: etnične skupine, starejši delavci, invalidi in ženske, toda za te štiri skupine lahko rečemo, da se je pozornost s strani organizacij povečala, napredek je ugotovljen predvsem pri starejših delavcih in ženskah. Tudi za invalide, katerim je bila v letu 2004 posvečeno največ pozornosti s strani organizacij, ugotavljamo, da se je v letu število organizacij z akcijskimi programi povečalo.

6. Približni delež tistih, ki delajo v organizacijah v naslednjih oblikah dela:

a) Delo med vikendom

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	43	20,2	66	31,0	43	20,2	61	28,6	213	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	12	11,8	36	35,3	27	53,4	27	26,4	102	100
Tržne storitve	8	21,1	8	21,1	6	15,8	16	42,1	38	100
Javne storitve	21	32,8	18	28,1	8	12,5	17	26,6	64	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	36	22,4	49	30,4	33	20,5	43	26,7	161	100
Nad 500 zaposlenih	7	13,7	16	31,4	10	19,6	18	35,3	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	11	11,5	22	22,9	26	27,1	37	38,5	96	100
Nad 14% diplomantov	32	27,4	44	37,6	17	14,5	24	20,5	117	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	27	22,1	32	26,2	24	19,7	39	32,0	122	100
Svetovni trg	12	15,4	28	35,9	18	23,1	20	25,6	78	100

Delo med vikendom uporablja skoraj 80 % organizacij v vzorcu. Največ (31 %) organizacij ima tako zaposlenih do 5 % svojih delavcev. Statistično značilne razlike se pojavljajo glede na sektor (32,8 % organizacij v javnem sektorju ne uporablja dela med vikendom, za razliko od 11,8 % v kmetijstvu in industriji) in glede na izobrazbeno strukturo (27,4 % organizacij, ki imajo nad 14 % zaposlenih diplomantov ne uporablja dela med vikendom). Po sektorjih v 53,4 % organizacij v kmetijstvu in industriji dela med vikendom med 6 in 20 % zaposlenih, v tržnih dejavnostih v 42,1 % organizacij dela med vikendom nad 20 % delavcev, v javnih storitvah pa v največjem deležu organizacij (28,1 %) med vikendom dela do 5 % zaposlenih. Glede izobrazbene strukture pa je opazno da delo med vikendom bolj uporabljajo organizacije z nižjo izobrazbeno strukturo – v 38,5 % organizacij, kjer je zaposleno manj kot 14 % diplomantov dela med vikendom nad 20 % zaposlenih, medtem ko v približno enakem odstotku organizacij (37,6 %) z več kot 14 % diplomantov dela med vikendom manj kot 5 % zaposlenih.

b) Delo v izmenah

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	46	21,7	35	16,5	47	23,2	84	39,6	212	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	11	10,9	21	20,8	22	21,8	47	46,6	101	100
Tržne storitve	5	13,2	6	15,8	11	29,0	16	42,1	38	100
Javne storitve	26	41,3	8	12,7	12	19,0	17	27,0	63	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	39	24,4	29	18,1	39	24,4	53	33,2	160	100
Nad 500 zaposlenih	7	13,7	5	9,6	8	15,7	31	60,8	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	8	8,4	14	14,7	21	22,1	52	54,8	95	100
Nad 14% diplomantov	38	32,5	21	17,9	26	22,2	32	27,4	117	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	27	22,5	23	19,2	26	21,6	44	36,6	120	100
Svetovni trg	11	14,1	11	14,1	18	23,1	38	48,7	78	100

Delo v izmenah ima podobne značilnosti kot delo med vikendom – približno 80 % organizacij v vzorcu uporablja to obliko dela (v 39,6 % teh organizacij dela v izmenah več kot 20 % zaposlenih). Statistično značilne razlike se prav tako pojavljajo glede na sektor (41,3 % organizacij v javnih storitvah ne uporablja izmenskega dela) in glede na izobrazbeno strukturo (v 32,5 % organizacij z več kot 14% zaposlenih diplomantov se ne uporablja izmensko delo). V kmetijstvu in industriji (46,6 % organizacij) oziroma tržnih storitvah (42,1 % organizacij) več kot 20 % zaposlenih dela v izmenah.

c) Nadurno delo

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	21	9,8	54	25,1	77	35,8	63	29,3	215	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	4	4,0	19	18,8	39	38,6	39	38,7	101	100
Tržne storitve	1	2,6	13	33,3	18	46,1	7	18,0	39	100
Javne storitve	15	23,1	19	29,2	15	23,1	16	24,6	65	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	21	12,9	37	22,7	58	35,6	47	28,8	163	100
Nad 500 zaposlenih	-	-	17	33,3	18	35,3	16	31,3	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	7	7,3	18	18,8	33	34,4	38	39,6	96	100
Nad 14% diplomantov	14	11,8	36	30,3	44	37,0	25	21,0	119	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	18	14,8	34	27,9	39	31,9	31	25,4	122	100
Svetovni trg	2	2,6	13	16,7	36	46,1	27	34,6	78	100

Pri nadurnem delu ni veliko sprememb med leti 2004 in 2008 – je med najbolj uporabljanimi oblikami dela (okrog 90 % organizacij ga uporablja). Statistično značilne razlike so glede na sektor (23,1 % organizacij v javnem sektorju ne uporablja, medtem ko v 38,7% organizacij v kmetijstvu in industriji nadurno dela nad 20 % delavcev), izobrazbeno strukturo (11,8 % organizacij z več kot 14 % zaposlenih diplomantov ne uporablja, medtem ko v 39,6 % organizacij z nižje izobraženo delovno silo nad 20% delavcev dela nadure) in tržno usmerjenost (v 46,1 % organizacij usmerjenih na svetovni trg nadurno dela med 6 in 20 % delavcem, v 34,6 % organizacij prav tako usmerjenih na svetovni trg pa dela nadure več kot 20 % delavcev).

d) Pogodba o letnem obsegu dela

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	147	72,8	28	13,9	9	4,5	18	8,9	202	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	75	78,9	14	14,7	1	1,1	5	5,3	95	100
Tržne storitve	29	76,3	1	2,6	2	5,2	6	15,8	38	100
Javne storitve	35	59,3	13	22,0	5	8,5	6	10,7	59	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	110	71,9	23	15,0	8	5,3	12	7,9	153	100
Nad 500 zaposlenih	36	75,0	5	10,4	1	2,1	6	12,5	48	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	67	72,8	12	13,0	4	4,4	9	8,7	92	100
Nad 14% diplomantov	80	72,7	16	14,5	5	4,5	9	8,2	110	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	77	68,8	13	11,6	5	4,5	17	15,2	112	100
Svetovni trg	59	77,6	13	17,	3	3,9	5	3,4	76	100

Pogodbe o letnem obsegu dela niso razvita oblika v slovenskem prostoru – približno 73% organizacij ne uporablja. Statistično značilne razlike so glede na sektor, kjer je najbolj uporabljena v javnih storitvah (v 22 % organizacij ima pogodbo do 5 % delavcev) ter glede na tržno usmerjenost – bolj uporabljajo lokalno usmerjene organizacije (v 15,2 % organizacij ima pogodbo o letnem obsegu dela nad 20 % delavcev).

e) Delo s skrajšanim delovnim časom

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	40	18,7	145	67,8	28	13,0	1	0,5	214	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	25	25,0	66	66,0	9	9,0	-	-	100	100
Tržne storitve	6	14,6	30	73,2	5	12,2	-	-	41	100
Javne storitve	5	7,9	45	71,4	12	19,0	1	1,6	63	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	37	23,3	102	64,2	19	11,9	1	0,6	159	100
Nad 500 zaposlenih	2	3,7	43	79,6	9	16,7	-	-	54	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	23	24,5	63	67,0	7	7,5	1	1,1	94	100
Nad 14% diplomantov	17	14,2	82	68,3	21	17,5	-	-	120	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	20	16,5	82	67,8	18	14,9	1	0,8	121	100
Svetovni trg	15	19,2	55	70,5	8	10,3	-	-	78	100

Uporaba dela s skrajšanim delovnim časom je občutno narasla v obdobju 2004-2008 – z 65,8 % na 81,3 %. V letu 2008 je v 67,8 % organizacij tako zaposleno do 5 % delavcev. Tokrat pa ni bilo statistično značilnih razlik med posameznimi spremenljivkami.

f) Delitev delovnega mesta

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	145	70,7	37	18,0	15	7,3	8	3,9	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	72	74,2	15	15,5	5	5,2	5	5,2	97	100
Tržne storitve	30	76,9	7	17,9	2	5,1	-	-	39	100
Javne storitve	36	61,0	14	23,7	6	10,2	3	4,3	59	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	110	71,4	29	18,8	12	7,8	3	1,9	154	100
Nad 500 zaposlenih	34	68,0	8	16,0	3	6,0	5	10,0	50	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	67	72,8	13	14,1	7	7,6	5	5,5	92	100
Nad 14% diplomantov	78	69,0	24	21,2	8	7,0	3	2,7	113	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	80	69,0	22	19,0	9	7,7	5	4,2	116	100
Svetovni trg	53	70,7	14	18,7	5	6,6	3	4,0	75	100

Delitev delovnega mesta ni razvita oblika zaposlovanja – 70,7 % organizacij je ne uporablja.

g) Fleksibilni delovni čas

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	97	46,2	34	16,2	39	18,6	40	19,0	210	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	42	42,4	15	15,2	28	28,3	14	14,2	99	100
Tržne storitve	18	45,0	9	22,5	4	10,0	9	22,5	40	100
Javne storitve	33	54,1	8	13,1	7	11,5	13	21,3	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	79	50,0	26	16,5	26	16,5	27	17,1	158	100
Nad 500 zaposlenih	18	35,3	7	13,7	13	25,5	13	25,4	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	42	44,7	18	19,1	27	28,7	7	7,4	94	100
Nad 14% diplomantov	55	47,4	16	13,8	12	10,3	33	28,5	116	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	62	53,0	19	16,2	19	16,2	17	14,5	117	100
Svetovni trg	29	36,7	13	16,5	18	22,8	19	24,1	79	100

Uporaba fleksibilnega delovnega časa se je nekoliko zmanjšala v obdobju 2004-2008 – medtem, ko v letu 2004 okrog 40 % organizacij ni uporabilo te oblike, je bilo v letu 2008 takih organizacij 46,2 %. V letu 2008 je ta oblika manj uporabljena v javnih storitvah (54,1 % organizacij), v organizacijah z bolj izobraženo delovno silo (47,4 %) in na lokalnem trgu (53 %).

h) Začasno/priložnostno delo

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	94	45,0	86	41,1	27	12,9	2	1,0	209	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	50	51,0	33	33,7	14	14,3	1	1,0	98	100
Tržne storitve	20	51,3	12	30,8	7	18,0	-	-	38	100
Javne storitve	19	30,2	39	61,9	4	6,3	1	1,6	63	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	73	46,5	62	39,5	22	14,0	-	-	157	100
Nad 500 zaposlenih	21	41,2	23	45,1	5	9,8	2	3,9	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	41	44,1	33	35,5	18	19,4	1	1,1	93	100
Nad 14% diplomantov	53	45,7	53	45,7	9	7,7	1	0,9	116	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	54	45,8	52	44,1	12	10,2	-	-	118	100
Svetovni trg	34	43,6	29	37,2	13	16,7	2	2,6	78	100

Uporaba začasnega/priložnostnega dela se je nekoliko povečala v obdobju 2004-2008 – z 46,9 % na 55 %. V letu 2008 je bilo v 41,1 % organizacij tako zaposleno do 5 % delavcev.

i) Pogodbe za določen čas

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	11	5,1	76	35,0	108	49,8	22	10,1	217	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	2	2,0	36	35,3	50	49,0	14	13,8	102	100
Tržne storitve	3	7,5	13	32,5	17	42,5	7	17,5	40	100
Javne storitve	3	4,6	27	41,5	34	52,3	1	8,2	65	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	11	6,8	59	36,4	78	48,2	14	8,7	162	100
Nad 500 zaposlenih	-	-	17	31,5	29	53,7	8	14,8	54	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	2	2,1	31	32,3	48	50,0	15	15,7	96	100
Nad 14% diplomantov	9	7,4	45	37,2	60	49,6	7	5,8	121	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	5	4,1	44	35,8	64	52,0	10	8,1	123	100
Svetovni trg	3	3,8	27	33,8	38	47,6	12	15,0	80	100

Pogodbe za določen čas so najbolj razširjena oblika fleksibilnega zaposlovanja v slovenskih organizacijah. V obdobju 2004 -2008 se je delež organizacij nekoliko zmanjšal (z 98 % na 95 %), kar je lahko tudi vpliv prvih znakov gospodarske krize v letu 2008. V letu 2008 je v polovici organizacij (49,8 %) bilo prek pogodb za določen čas bilo zaposleno med 6 in 20 % delavcev. Med organizacijami ni statističnih razlik glede uporabe.

j) Delo na domu

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	196	94,2	11	5,3	1	0,5	-	-	208	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	91	93,8	5	5,2	1	1,0	-	-	97	100
Tržne storitve	39	100	-	-	-	-	-	-	39	100
Javne storitve	56	90,3	6	9,7	-	-	-	-	62	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	148	94,9	7	4,5	1	0,6	-	-	156	100
Nad 500 zaposlenih	47	92,2	4	7,8	-	-	-	-	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	85	92,4	6	6,5	1	1,1	-	-	92	100
Nad 14% diplomantov	111	95,7	5	4,3	-	-	-	-	116	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	111	94,1	7	5,9	-	-	-	-	118	100
Svetovni trg	71	93,4	4	5,3	1	1,3	-	-	76	100

Delo na domu je med najmanj uporabljanimi oblikami fleksibilnega zaposlovanja – tako leta 2004 kot leta 2008 je bilo okrog 94 % organizacij, ki ne uporabljajo te oblike.

k) Delo na daljavo

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	174	83,7	28	13,5	2	1,0	2	1,0	208	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	86	88,7	11	11,3	-	-	-	-	97	100
Tržne storitve	27	69,2	9	23,1	2	5,1	1	2,6	39	100
Javne storitve	52	83,9	7	11,3	-	-	3	4,8	62	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	136	87,2	15	9,6	2	1,3	3	2,6	156	100
Nad 500 zaposlenih	38	74,5	12	23,5	-	-	1	2,0	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	84	91,3	8	8,7	-	-	-	-	92	100
Nad 14% diplomantov	90	77,6	50	17,2	2	1,7	4	3,4	116	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	97	82,2	17	14,4	1	0,8	3	2,5	118	100
Svetovni trg	64	84,2	11	14,5	1	1,3	-	-	76	100

Delo na daljavo je tudi med manj uporabljanimi oblikami - leta 2004 skoraj 89 % organizacij ni uporabljalo, v letu 2008 pa skoraj 84 %.

l) Zgoščen delovni teden

	Ne uporabljamo		5% ali manj		6 – 20%		nad 20%		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	187	89,9	17	8,2	2	1,0	2	1,0	208	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	34	87,2	5	12,8	-	-	-	-	39	100
Tržne storitve	56	90,3	4	6,5	1	1,6	1	1,6	62	100
Javne storitve										
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	141	90,4	12	7,7	1	0,6	2	1,3	156	100
Nad 500 zaposlenih	45	88,2	5	9,8	1	2,0	-	-	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	82	89,1	7	7,6	2	2,2	1	1,1	92	100
Nad 14% diplomantov	105	90,5	10	8,6	-	-	1	0,9	116	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	106	89,8	10	8,5	1	0,8	1	0,8	118	100
Svetovni trg	69	90,8	5	6,5	1	1,3	1	1,3	76	100

Zgoščen delovni teden je prav tako med najmanj uporabljanimi oblikami dela – skoraj 90 % organizacij v letu 2008 ne uporablja te oblike.

III. DEL: RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. Ali imate formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti za naslednje kategorije zaposlenih?

	vodje		strokovnjaki/tehniki		administrativni/režijski delavci		proizvodni/fizični delavci	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	137	69,9	140	71,1	133	68,6	123	68,7
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	60	65,2	62	68,1	61	67,0	73	80,2
Tržne storitve	22	62,9	22	61,1	21	58,3	15	45,5
Javne storitve	50	82,0	52	83,9	47	79,7	31	66,0
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	96	67,1	98	68,5	93	66,4	88	69,3
Nad 500 zaposlenih	40	76,6	41	77,4	40	75,5	34	66,7
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	53	58,9	51	58,0	49	55,7	64	73,6
Nad 14% diplomantov	84	79,2	89	81,7	84	79,2	59	64,1
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	81	74,3	83	74,8	80	73,4	73	73,7
Svetovni trg	48	65,8	49	68,1	46	63,9	48	68,6

Več kot dve tretjini organizacij ima formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Največkrat se uporablja za ocenjevanje strokovnjakov/tehnikov (71,1 %) in vodij (69,9 %). Statistično značilne razlike med organizacijami so, z izjemo administrativnih/režijskih delavcev, prisotne glede na sektor v katerem delujejo organizacije. V tem primeru se formalni sistem ocenjevanja največkrat uporablja v organizacijah, ki delujejo na področju javnih storitev, ko gre za strokovnjake/tehnike (83,9 %) in za vodje (82 %). Nadalje se statistično značilne razlike med kategorijami zaposlenih kažejo tudi glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih. Izjema so proizvodni/fizični delavci. Tudi v tem primeru se formalni sistem ocenjevanja največkrat uporablja v organizacijah, ki delujejo na področju javnih storitev, k gre za strokovnjake/tehnike (81,7 %).

1a. Če da, kolikšen delež zaposlenih je dejansko stalno ocenjen s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti?

	vodje		strokovnjaki/tehniki		administrativni/režijski delavci		proizvodni/fizični delavci	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	107	80,4	106	82,7	101	80,0	97	79,7
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	44	80,4	44	77,2	43	76,1	57	78,8
Tržne storitve	22	85,3	21	82,8	20	86,2	15	84,7
Javne storitve	37	75,7	38	87,6	35	79,5	22	77,0
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	76	77,6	75	81,2	72	78,3	72	77,0
Nad 500 zaposlenih	30	86,7	30	85,7	29	84,2	24	87,8
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	43	73,7	40	71,9	38	68,4	52	75,5
Nad 14% diplomantov	64	84,9	66	89,2	63	87,0	45	84,5
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	64	72,3	64	78,2	63	77,1	57	76,0
Svetovni trg	36	92,3	35	88,8	32	83,5	39	84,4

Delež zaposlenih, ki so dejansko ocenjeni s formalnim sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti se giblje okrog 80 %. Najvišji je med strokovnjaki tehniki (82,7 %), posebej v organizacijah usmerjenih na svetovni trg (88,8 %) in organizacijah na področju javnih

storitev (87,6 %). Sledi delež vodij (80,4 %), ki je najvišji v organizacijah usmerjenih na svetovni trg (92,3 %) in administrativnih/režijskih delavcev (80 %), nekaj manj (79,7 %) je formalnega ocenjevanja delovne uspešnosti proizvodnih/fizičnih delavcev.

2. Če imate sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, od koga se formalno pričakuje, da prispeva/posreduje podatke za ocenjevalni postopek?

Za vse obravnavane kategorije zaposlenih velja, da podatke za ocenjevalni postopek največkrat formalno prispevajo/posredujejo vodje. V primeru vodij so to največkrat neposredni vodje (92,9 %) in vodje na naslednji/višji ravni (70,1 %), zatem zaposleni sam (32,2 %). Podobno velja za strokovnjake in tehnike, kjer 89,3 % neposrednih vodij in 62 % vodij na naslednji/višji ravni formalno posreduje podatke. Za administrativne/režijske delavce prispeva podatke 84,5 % neposrednih vodij in 53,9 % vodij na naslednji/višji ravni. Za proizvodne/fizične delavce 83% neposrednih vodij in 49,4 % vodij na naslednji/višji ravni. Podatke za ocenjevanje delovne uspešnosti strokovnjakov/tehnikov, administrativnih/režijskih delavcev in proizvodnih delavcev manjkrat prispevajo podrejeni in sodelavci. Le v primeru ocenjevanja delovne uspešnosti vodij so podrejeni v večji meri (18,4 %), kot stranke (17,4 %) in sodelavci (15,1 %), vključeni v posredovanje podatkov za ocenjevalni postopek.

a) Vodje

	Neposredno vodja		Vodnja na naslednji/višji ravni		Zaposleni/-a sam/-a		Podrejeni		Sodelavci		Stranke	
Vse organizacije	118	92,9	75	70,1	29	32,2	16	18,4	13	15,1	15	17,4
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	53	96,4	32	69,6	9	24,3	8	21,6	6	16,7	4	10,8
Tržne storitve	20	90,9	12	60,0	5	27,8	3	16,7	2	11,1	3	18,8
Javne storitve	41	91,1	28	77,8	14	45,2	5	17,9	4	14,3	8	27,6
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	83	93,3	49	68,1	22	36,1	10	17,2	10	17,5	11	19,0
Nad 500 zaposlenih	34	91,9	25	73,5	7	24,1	6	20,7	3	10,3	4	14,3
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	49	96,1	33	76,7	6	18,8	7	21,9	5	15,2	5	15,6
Nad 14% diplomantov	69	90,8	42	65,6	23	39,7	9	16,4	8	15,1	10	18,5
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	66	90,4	46	73,1	18	34,6	8	16,3	5	10,2	10	20,8
Svetovni trg	44	95,7	27	69,2	11	33,3	8	24,2	8	24,2	4	12,1

Za vodje podatke za ocenjevalni postopek največkrat posredujejo neposredni vodje (92,9 %).

b) Strokovnjaki/tehnik

	Neposredno vodja		Vodja na naslednji/višji ravni		Zaposleni/-a sam/-a		Podrejeni		Sodelavci		Stranke	
Vse organizacije	100	89,3	57	62,0	17	19,8	6	7,2	11	13,1	16	18,8
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	41	87,2	26	66,7	6	17,1	1	3,0	2	6,3	4	11,8
Tržne storitve	19	90,5	7	43,8	3	16,7	-	-	2	11,1	4	22,2
Javne storitve	36	90,0	23	69,7	7	23,3	5	17,2	6	19,4	8	26,7
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	64	85,3	40	64,5	11	20,8	5	9,6	9	17,0	11	20,0
Nad 500 zaposlenih	35	97,2	17	56,7	5	15,6	1	3,2	2	6,5	5	16,7
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	35	83,3	25	73,5	4	13,3	1	3,6	2	7,1	7	22,6
Nad 14% diplomantov	65	92,9	32	55,2	13	23,2	5	9,1	9	16,1	9	16,7
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	55	87,3	33	61,1	9	18,8	5	10,6	6	12,5	9	19,1
Svetovni trg	38	92,7	21	63,6	8	24,2	1	3,2	4	12,7	6	18,2

Za strokovnjake/tehnik podatke za ocenjevalni postopek največkrat posredujejo neposredni vodje (89,3 %) in vodje na naslednji/višji ravni (62 %).

c) Administrativni/režijski delavci

	Neposredno vodja		Vodnja na naslednji/višji ravni		Zaposleni/-a sam/-a		Podrejeni		Sodelavci		Stranke	
Vse organizacije	93	84,5	48	53,9	11	13,6	4	4,9	8	9,6	10	12,2
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	40	83,3	21	53,8	4	11,8	1	2,9	3	8,8	3	8,6
Tržne storitve	18	90,0	8	50,0	1	6,3	-	-	-	-	2	12,5
Javne storitve	31	81,6	18	60,0	5	17,9	3	11,1	4	13,8	5	17,9
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	60	80,0	35	58,3	10	19,2	3	5,8	7	13,0	6	11,1
Nad 500 zaposlenih	33	94,3	13	44,8	1	3,4	1	3,4	1	3,4	4	14,3
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	32	78,0	20	60,6	1	3,6	1	3,6	1	3,6	3	10,0
Nad 14% diplomantov	61	88,4	28	50,0	10	18,9	3	5,7	7	12,7	7	13,5
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	51	79,7	28	52,8	7	14,9	3	6,4	3	6,3	6	12,8
Svetovni trg	36	92,3	17	54,8	4	13,8	1	3,4	4	13,3	3	10,0

Za administrativne/režijske delavce podatke za ocenjevalni postopek največkrat posredujejo neposredni vodje (84,5 %) in vodje na naslednji/višji ravni (53,9 %).

d) Proizvodni/fizični delavci

	Neposredno vodja		Vodja na naslednji/višji ravni		Zaposleni/-a sam/-a		Podrejeni		Sodelavci		Stranke	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	83	83,0	41	49,4	5	6,7	5	6,6	6	8,0	8	10,5
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	48	81,4	26	55,3	3	7,1	2	4,8	3	7,5	3	7,5
Tržne storitve	12	92,3	4	40,0	-	-	-	-	-	-	2	15,4
Javne storitve	19	79,2	11	50,0	2	10,5	2	10,5	2	10,0	2	10,0
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	55	78,6	29	50,9	4	8,0	4	7,8	5	10,0	5	9,8
Nad 500 zaposlenih	27	93,1	11	44,0	1	4,0	1	4,0	1	4,0	3	12,0
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	44	80,0	25	56,8	2	5,4	2	5,4	3	7,9	5	13,2
Nad 14% diplomantov	39	86,7	16	41,0	3	7,9	3	7,7	3	8,1	3	7,9
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	46	80,7	20	42,6	3	7,1	4	9,3	4	9,5	5	11,9
Svetovni trg	35	85,4	20	58,8	2	6,5	1	3,2	2	6,5	3	9,4

Za proizvodne/fizične delavce podatke za ocenjevalni postopek največkrat posredujejo neposredni vodje (83 %) in vodje na naslednji/višji ravni (49,4 %).

3. Ali se podatki iz ocenjevanja delovne uspešnosti uporabljajo kot vir informacij za odločanje na naslednjih področjih?

	Plače		Usposabljanje in razvoj		Karierni premiki		Načrtovanje kadrov	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	166	89,2	119	66,5	139	77,2	113	63,5
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	83	94,3	59	70,2	66	77,6	58	69,0
Tržne storitve	26	86,7	22	57,9	26	89,7	20	71,4
Javne storitve	49	81,7	32	54,2	41	69,5	31	52,5
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	124	89,2	85	63,4	103	76,3	83	61,9
Nad 500 zaposlenih	41	89,1	33	75,0	35	79,5	29	67,4
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	43	73,7	53	73,6	56	75,7	47	64,4
Nad 14% diplomantov	64	84,9	66	61,7	83	78,3	66	62,9
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	90	87,4	64	65,3	74	74,0	57	57,6
Svetovni trg	66	91,7	50	70,4	56	80,0	51	73,9

Podatki ocenjevanja delovne uspešnosti se kot vir informacij uporabljajo predvsem za določanje plač (89,2 %), sledi področje razvoja kariere (77,2 %), kjer se je delež uporabe, glede na prejšnji obdobji zanj precej povečal, 66,5 % organizacij podatke iz ocenjevanja delovne uspešnosti uporablja kot vir informacij za usposabljanje in razvoj in 63,5 % za načrtovanje kadrov.

4. Približno kolikšen delež letnih stroškov za plače sedaj uporabljate za usposabljanje?

	plače	
	N	%
Vse organizacije	120	3,55
Sektor		
Kmetijstvo, industrija	61	3,48
Tržne storitve	20	3,25
Javne storitve	35	3,94
Velikost organizacije		
Do 500 zaposlenih	89	3,57
Nad 500 zaposlenih	30	3,57
Izobrazbena struktura		
Do 14 % diplomantov	55	2,85
Nad 14% diplomantov	65	4,14
Tržna usmerjenost		
Lokalni trg	68	4,01
Svetovni trg	46	3,11

Delež letnih stroškov za plače, ki ga organizacije namenjajo usposabljanju vse od leta 2001 raste in v letu 2008 predstavlja 3,55 %.

5. Koliko dni na leto se v povprečju usposablja posameznik iz vsake od navedenih skupin zaposlenih?

	Vodje		Strokovnjaki/tehniki		Administrativni/režijski delavci		Proizvodni/fizični delavci	
	N	̄	N	̄	N	̄	N	̄
Vse organizacije	174	7,9	175	7,3	170	3,9	141	3,38
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	85	7,9	87	8,1	84	4,19	81	3,9
Tržne storitve	32	7,1	32	6,5	31	3,4	24	3,12
Javne storitve	48	9,0	48	6,15	46	3,7	29	2,13
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	138	8,21	140	7,46	134	4,18	109	3,64
Nad 500 zaposlenih	35	7,03	35	6,51	35	2,89	31	3,09
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	78	5,95	79	5,28	76	2,61	73	2,78
Nad 14% diplomantov	96	9,61	97	8,87	94	4,94	68	4,30
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	99	8,94	100	8,03	96	4,51	81	4,37
Svetovni trg	65	6,65	65	6,02	41	3,00	55	2,38

Glede na podatke iz leta 2001 in 2004 za vse kategorije zaposlenih raste povprečno letno število dni usposabljanja. Vodje so se v letu 2008 usposabljali 7,9 dni, strokovnjaki/tehniki 7,3 dni, administrativni delavci 3,9 dni in proizvodni delavci 3,38 dni.

6. Ali sistematično evalvirate učinkovitost vašega usposabljanja?

	Da		Ne		Skupaj	
Vse organizacije	112	53,1	99	46,9	211	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	57	57,6	42	42,4	99	100
Tržne storitve	24	57,1	18	42,9	42	100
Javne storitve	26	42,6	35	57,4	61	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	76	47,5	84	52,5	160	100
Nad 500 zaposlenih	36	72,0	14	28,0	50	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	50	53,2	44	46,8	94	100
Nad 14% diplomantov	62	53,0	55	47,0	117	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	57	47,9	62	52,1	119	100
Svetovni trg	50	64,1	28	35,9	78	100

Dobra polovica organizacij (53,1 %) sistematično evalvira učinkovitost usposabljanja. Bolj pogosto je v velikih organizacijah (72 %) in v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg (64,1 %). Med organizacijami, ki sistematično evalvirajo usposabljanje se pokažejo statistično značilne razlike glede na velikost organizacij in glede na njihovo tržno usmerjenost.

6b. Če da, katere od naslednjih metod uporabljate v vaši organizaciji za evalvacijo učinkovitosti usposabljanja?

	Celotno število dni usposabljanja na zaposlenega letno		Doseganje ciljev, ki so določeni v planu usposabljanja in razvoja		Evalvacija odzivov takoj po zaključku usposabljanja		Merjenje delovne uspešnosti pred in takoj po usposabljanju		Merjenje delovne uspešnosti pred in nekaj mesecev po usposabljanju	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	81	78,6	92	86,8	84	79,2	22	22,7	39	37,5
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	41	75,9	48	88,9	42	76,4	13	25,0	25	47,2
Tržne storitve	19	86,4	20	87,0	20	87,0	5	25,0	9	39,1
Javne storitve	17	77,3	21	87,5	17	73,9	3	15,0	4	17,4
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	48	70,6	64	87,7	49	70,0	13	20,0	28	39,4
Nad 500 zaposlenih	33	94,3	28	84,8	35	97,2	9	28,1	11	33,3
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	35	79,5	42	89,4	36	78,3	13	30,2	22	48,9
Nad 14% diplomantov	46	78,0	50	84,7	48	80,0	9	16,7	17	28,8
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	37	74,0	48	90,6	39	75,0	12	25,5	15	28,3
Svetovni trg	40	83,3	41	83,7	41	83,7	10	21,7	23	48,9

	Neformalne povratne informacije linijskih vodij		Neformalne povratne informacije zaposlenih		Donosnost investicij v usposabljanje	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	93	87,7	94	87,9	15	15,3
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	46	83,6	40	80,0	7	13,5
Tržne storitve	21	95,5	22	100	3	15,0
Javne storitve	21	87,5	23	92,0	5	23,8
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	62	87,3	60	83,3	11	16,7
Nad 500 zaposlenih	31	88,6	34	97,1	4	12,5
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	40	85,1	37	78,7	6	14,3
Nad 14% diplomantov	53	89,8	57	95,0	9	16,1
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	50	92,6	52	94,5	10	20,8
Svetovni trg	40	83,3	39	81,3	5	10,9

Za evalvacijo učinkovitosti metod usposabljanja največ organizacij uporablja neformalne povratne informacije linijskih vodij in zaposlenih (87,9 %), sledijo doseganje ciljev, ki so določeni v planu usposabljanja in razvoja (86,8 %), evalvacija odzivov takoj po zaključku usposabljanja (79,2 %) in celotno število dni usposabljanja na zaposlenega letno (78,6 %). Manj se uporabljajo bolj kompleksne metode evalvacije, kot so merjenje delovne uspešnosti pred in nekaj mesecev po usposabljanju (37,5 %), merjenje delovne uspešnosti pred in takoj po usposabljanju (22,7 %) in donosnost investicij v usposabljanje (15,3 %).

7. V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere:

a) Posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja/usposabljanja pri delu

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	79	38,2	59	28,5	49	23,7	20	9,7	207	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	41	43,6	27	28,7	21	22,3	5	5,3	94	100
Tržne storitve	14	33,3	17	40,5	10	23,8	1	2,4	42	100
Javne storitve	20	32,3	14	22,6	17	27,4	11	17,7	62	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	70	44,9	41	26,3	31	19,9	14	9,0	156	100
Nad 500 zaposlenih	9	18,0	18	36,0	17	34,0	6	12,0	50	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	44	47,8	27	29,3	16	17,4	5	5,4	92	100
Nad 14% diplomantov	35	30,4	32	27,8	33	28,7	15	13,0	115	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	49	41,9	33	28,2	26	22,2	9	7,7	117	100
Svetovni trg	23	30,3	25	32,9	20	26,3	8	10,5	76	100

To metodo uporablja dobre tri petine organizacij, vendar pa njihova razširjenost znotraj organizacij ni velika. Uporaba posebnih nalog/projektov za spodbujanje učenja/usposabljanja pri delu je statistično značilno povezana s sektorjem in številom zaposlenih v organizaciji, najvišji je delež organizacij v sektorju javnih storitev in v organizacijah z nad 500 zaposlenimi. Obseg uporabe te metode pa je največji znotraj organizacij na področju javnih storitev in v organizacijah z boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih.

b) Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	61	29,8	63	30,7	56	27,3	25	12,2	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	30	31,6	29	30,5	28	29,5	8	8,4	95	100
Tržne storitve	14	34,1	15	36,6	9	22,0	3	7,3	41	100
Javne storitve	13	21,7	17	28,3	19	31,7	11	18,3	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	57	37,3	45	29,4	37	24,2	14	9,2	153	100
Nad 500 zaposlenih	4	7,8	18	35,3	18	35,3	11	21,6	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	32	34,8	31	33,7	22	23,9	7	7,6	92	100
Nad 14% diplomantov	29	25,7	32	28,3	34	30,1	18	15,9	113	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	42	36,2	34	29,3	27	23,3	13	11,2	116	100
Svetovni trg	14	18,4	25	32,9	27	35,5	10	13,2	76	100

Več kot dve tretjini organizacij uporablja za razvoj karier zaposlenih vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije. Statistično značilne razlike med organizacijami so povezane s številom zaposlenih. Velike organizacije pogosto poročajo o uporabi te metode, več kot polovica med njimi pa jo uporablja v veliki meri. To metodo bolj pogosto uporabljajo v primerjavi z ostalimi, organizacije z boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih in organizacije usmerjene na svetovni trg.

c) Sodelovanje v projektne timskem delu

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	31	14,8	44	21,1	87	41,6	47	22,5	209	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	15	15,3	25	25,5	39	39,8	19	19,4	98	100
Tržne storitve	9	22,0	8	19,5	18	43,9	6	14,6	41	100
Javne storitve	7	11,5	8	13,1	26	42,6	20	32,8	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	27	17,5	37	24,0	64	41,6	26	16,9	154	100
Nad 500 zaposlenih	4	7,4	7	13,0	23	42,6	20	37,0	54	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	19	20,0	28	29,5	33	34,7	15	15,8	95	100
Nad 14% diplomantov	12	10,5	16	14,0	54	47,4	32	28,1	114	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	22	18,6	21	17,8	54	45,8	21	17,8	118	100
Svetovni trg	7	9,1	19	24,7	29	37,7	22	28,6	77	100

Sodelovanje v projektne/timskem delu je druga najbolj pogosto uporabljena metoda razvoja karier. Pogostost uporabe te metode je statistično značilno povezana z velikostjo organizacije in izobrazbeno strukturo zaposlenih. Bolj pogosto kot ostale jih uporabljajo organizacije na področju javnih storitev in organizacije usmerjene na svetovni trg.

d) Vzpostavljanje socialnih mrež

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	113	55,9	45	22,3	39	19,3	5	2,5	202	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	59	62,8	17	18,1	16	17,0	2	2,1	94	100
Tržne storitve	21	53,8	14	35,9	4	10,3	-	-	39	100
Javne storitve	30	50,0	11	18,3	17	28,3	2	3,3	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	96	63,2	28	18,4	24	15,8	4	2,6	152	100
Nad 500 zaposlenih	17	34,7	17	34,7	14	28,6	1	2,0	49	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	60	67,4	16	18,0	12	13,5	1	1,1	89	100
Nad 14% diplomantov	53	46,9	29	25,7	27	23,9	4	3,5	113	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	65	56,5	24	20,9	24	20,9	2	1,7	115	100
Svetovni trg	38	51,4	19	25,7	14	18,9	3	4,1	74	100

Metodo vzpostavljanja socialnih mrež uporablja manj kot polovica organizacij, tudi pri uporabi te metode imajo odločilni pomen velikost organizacij in izobrazbena struktura zaposlenih.

e) Formalne karierne načrte

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	124	60,5	55	26,8	16	7,8	10	4,9	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	58	61,7	26	27,7	7	7,4	3	3,2	94	100
Tržne storitve	24	57,1	13	31,0	3	7,1	2	4,8	42	100
Javne storitve	38	63,3	13	21,7	5	8,3	4	6,7	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	105	68,6	34	22,2	7	4,6	7	4,6	153	100
Nad 500 zaposlenih	19	37,3	21	41,2	8	15,7	3	5,9	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	62	67,4	26	28,3	4	4,3	-	-	92	100
Nad 14% diplomantov	62	54,9	29	25,7	12	10,6	10	8,8	113	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	75	64,7	27	23,3	8	6,9	6	5,2	116	100
Svetovni trg	39	52,0	26	34,7	7	9,3	3	4,0	75	100

Formalne karierne načrte uporablja le dve petini organizacij in sicer statistično značilno bolj pogosto kot ostale organizacije to metodo uporabljajo velike organizacije in tiste, ki imajo med zaposlenimi več kot 14 % diplomantov.

f) Razvojne centre

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	159	79,1	31	15,4	10	5,0	1	0,5	201	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	73	77,7	15	16,0	6	6,4	-	-	94	100
Tržne storitve	32	82,1	6	15,4	1	2,6	-	-	39	100
Javne storitve	47	79,7	9	15,3	2	3,4	1	1,7	59	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	119	79,3	23	15,3	7	4,7	1	0,7	150	100
Nad 500 zaposlenih	39	78,0	8	16,0	3	6,0	-	-	50	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	73	81,1	11	12,2	6	6,7	-	-	90	100
Nad 14% diplomantov	86	77,5	20	18,0	4	3,6	1	0,9	111	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	94	82,5	14	12,3	5	4,4	1	0,9	114	100
Svetovni trg	54	73,0	16	21,6	4	5,4	-	-	74	100

To metodo uporablja le dobra petina organizacij vendar ni razširjena znotraj organizacij. Največ jo uporabljajo organizacije usmerjene na svetovni trg.

g) Načrte nasledstva

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	110	54,7	57	28,4	25	12,4	9	4,5	201	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	51	54,3	26	27,7	11	11,7	6	6,4	94	100
Tržne storitve	21	52,5	10	25,0	8	20,0	1	2,5	40	100
Javne storitve	35	60,3	15	25,9	6	10,3	2	3,4	58	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	91	60,3	43	28,5	14	9,3	3	2,0	151	100
Nad 500 zaposlenih	19	38,8	14	28,6	11	22,4	5	10,2	49	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	54	59,3	24	26,4	7	7,7	6	6,6	91	100
Nad 14% diplomantov	56	50,9	33	30,	18	16,4	3	2,7	110	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	70	61,4	27	23,7	13	11,4	4	3,5	114	100
Svetovni trg	31	41,9	26	35,1	12	16,2	5	6,8	74	100

Načrte nasledstva uporablja manj kot polovica organizacij, izstopajo predvsem velike organizacije in organizacije usmerjene na svetovni trg.

h) Načrtovano kroženje med delovnimi mesti

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	86	42,0	74	36,1	33	16,1	12	5,9	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	33	34,7	33	34,7	24	25,3	5	5,3	95	100
Tržne storitve	19	47,5	15	37,5	4	10,	2	5,0	40	100
Javne storitve	30	49,2	22	36,1	5	8,2	4	6,6	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	74	48,1	50	32,5	22	14,3	8	5,2	154	100
Nad 500 zaposlenih	12	24,0	23	46,0	11	22,0	4	8,0	50	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	35	38,0	37	40,2	17	18,5	3	3,3	92	100
Nad 14% diplomantov	51	45,1	37	32,7	16	14,2	9	8,0	113	1000
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	57	48,7	38	32,5	16	13,7	6	5,1	117	100
Svetovni trg	20	26,7	33	44,0	16	21,3	6	8,0	75	100

Kroženje med delovnimi mesti uporablja skoraj tri petine organizacij, statistično značilno bolj pogosto pa velike organizacije in organizacije usmerjene na svetovni trg.

i) Programi razvoja perspektivnih kadrov

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	81	39,5	63	30,7	51	24,9	10	4,9	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	34	35,8	27	28,4	29	30,5	5	5,3	95	100
Tržne storitve	17	41,5	11	26,8	11	26,8	2	4,9	41	100
Javne storitve	29	48,3	20	33,3	9	15,0	2	3,3	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	67	43,8	48	31,4	33	21,6	5	3,3	153	100
Nad 500 zaposlenih	14	27,5	15	29,4	17	33,3	5	9,8	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	35	37,6	34	36,6	23	24,7	1	1,1	93	100
Nad 14% diplomantov	46	41,1	29	25,9	29	25,0	9	8,0	112	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	53	45,3	34	29,1	25	21,4	5	4,3	117	100
Svetovni trg	22	29,3	24	32,0	24	32,0	5	6,7	75	100

Program razvoja perspektivnih kadrov uporablja tri petine organizacij, pogost njihove uporabe je statistično značilno povezana z velikostjo organizacije.

j) Programi pridobivanja izkušenj (Interna prerazporeditev v drug oddelek v domači državi ali v tujini.)

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	81	39,5	63	30,7	51	24,9	10	4,9	205	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	34	35,8	32	33,7	25	26,3	4	4,2	95	100
Tržne storitve	10	25,0	20	50,0	8	20,0	2	5,0	40	100
Javne storitve	35	58,3	14	23,3	8	13,3	3	5,0	60	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	70	46,4	50	33,1	24	15,9	7	4,6	151	100
Nad 500 zaposlenih	11	21,2	19	36,5	19	36,5	3	5,8	52	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	37	40,7	36	39,6	16	17,6	2	2,2	91	100
Nad 14% diplomantov	44	38,9	34	30,1	27	23,9	8	7,1	113	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	51	44,0	38	32,8	20	17,2	7	6,0	116	100
Svetovni trg	23	30,7	29	38,7	20	26,7	3	4,0	75	100

Tudi to metodo omenja tri petine organizacij, poleg velikosti organizacije je statistično značilno uporaba povezana tudi s tržno usmerjenostjo, več kot dve tretjini organizacij usmerjenih na svetovni trg uporablja to metodo razvoja karier.

k) Začasne prerazporeditve v druge organizacije

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	153	76,1	39	19,4	7	3,5	2	1,0	201	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	73	78,5	17	18,3	2	2,2	1	1,1	93	100
Tržne storitve	29	72,5	8	20,0	2	5,0	1	2,5	40	100
Javne storitve	45	76,3	12	20,3	2	3,4	-	-	59	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	118	78,7	26	17,3	4	2,7	2	1,3	150	100
Nad 500 zaposlenih	34	68,0	13	26,0	3	6,0	-	-	50	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	69	76,7	19	21,1	1	1,1	1	1,1	90	100
Nad 14% diplomantov	84	75,7	20	18,0	6	5,4	1	0,9	111	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	90	79,6	19	16,8	3	2,7	1	0,9	113	100
Svetovni trg	55	73,3	16	21,3	3	4,0	1	1,3	75	100

Začasne razporeditve v druge organizacije uporablja manj kot četrtna organizacij. Statistično značilnih razlik med organizacijami ni.

l) Trening osebnih veščin (coaching)

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	99	48,5	66	32,4	34	16,7	5	2,5	204	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	49	52,1	26	27,7	16	17,0	3	3,2	94	100
Tržne storitve	16	38,1	16	38,1	9	21,4	1	2,4	42	100
Javne storitve	33	55,9	17	28,8	8	13,8	1	1,7	59	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	82	53,9	46	30,3	21	13,8	3	2,0	152	100
Nad 500 zaposlenih	17	33,3	20	39,2	13	25,5	1	2,0	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	50	54,3	29	31,5	11	12,0	2	2,2	92	100
Nad 14% diplomantov	49	43,8	37	33,0	23	20,5	3	2,7	112	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	63	54,8	35	30,4	15	13,0	2	1,7	115	100
Svetovni trg	30	40,0	26	34,7	16	21,3	3	4,0	75	100

Trening osebnih veščin uporablja dobra polovica organizacij. Tudi pri tej metodi prednjačijo velike organizacije in organizacije usmerjene na svetovni trg.

m) Mentoriranje

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	27	13,0	82	39,4	71	34,1	28	13,5	208	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	14	14,3	45	45,9	27	27,6	12	12,2	98	100
Tržne storitve	4	10,0	14	35,0	17	42,5	5	12,5	40	100
Javne storitve	8	13,1	19	31,1	23	37,7	11	18,0	61	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	23	14,8	62	40,0	52	33,5	18	11,6	155	100
Nad 500 zaposlenih	4	7,7	19	36,5	19	36,5	10	19,2	52	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	14	15,1	47	50,5	19	20,4	13	14,0	93	100
Nad 14% diplomantov	13	11,3	35	30,4	52	45,2	15	13,0	115	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	18	15,3	46	39,0	40	33,9	14	11,9	118	100
Svetovni trg	7	9,2	31	40,8	27	35,5	11	14,5	76	100

Mentoriranje je najbolj pogosto uporabljena metoda razvoja karier, uporablja jo 87 % organizacij. Na aplikacijo te metode vpliva predvsem izobrazbena struktura zaposlenih.

n) Računalniško podprti paketi/e-učenje

	Ne uporabljamo						V zelo veliki meri		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	113	56,5	45	22,5	34	17,0	8	4,0	200	100
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	56	59,6	19	20,2	15	16,0	4	4,3	94	100
Tržne storitve	22	55,0	9	22,5	8	20,0	1	2,5	40	100
Javne storitve	31	54,4	14	24,6	9	15,8	3	5,3	57	100
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	86	58,1	32	21,6	26	17,6	4	2,7	148	100
Nad 500 zaposlenih	26	51,0	13	25,5	8	15,7	4	7,8	51	100
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	57	62,6	18	19,8	16	17,6	-	-	91	100
Nad 14% diplomantov	56	51,4	27	24,8	18	16,5	8	7,3	109	100
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	63	56,8	28	25,2	17	15,3	3	2,7	111	100
Svetovni trg	42	55,3	15	19,7	14	18,4	5	6,6	76	100

Računalniško podprte pakete/e-učenje uporablja manj kot polovica organizacij. Uporaba te metode je statistično značilno povezana z izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Glede na razširjenost uporabe med organizacijami so metode razvoja karier razvrščene v tri skupine in sicer po vrstnem redu deleža organizacij, ki uporabljajo posamezno metodo, ne glede na intenziteto uporabe. Razpon v razširjenosti uporabe metod med organizacijami je velik od 87 % do 21 %. Še bolj pa variira intenzivnost uporabe od tega, da metodo uporabljajo v manjši meri do tega, da metodo uporabljajo v zelo veliki meri, kar pomeni, da je uporabljena pri večini skupin zaposlenih.

1. Več kot tri četrtine organizacij uporablja naslednje metode razvoja karier: mentoriranje in sodelovanje v projektnem/timskem delu.
2. Polovica ali več organizacij uporablja: vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja/usposabljanja pri delu, programe razvoja perspektivnih kadrov, programe pridobivanja izkušenj, načrtovano kroženje med delovnimi mesti in trening osebni veščin.

3. Manj kot polovica organizacij uporablja: načrte nasledstva, računalniško podprte pakete/ E-učenje, vzpostavljanje socialnih mrež, formalne karijerne načrte, začasne razporeditve v druge organizacije in ocenjevalne centre.

Je pa razširjenost uporabe posameznih metod razvoja karier med organizacijami povezana tudi z intenzivnostjo uporabe znotraj organizacij. Najbolj pogoste metode so tudi najbolj pogosto v veliki meri (v veliki meri ali zelo veliki meri) uporabljene znotraj organizacij. To so: mentoriranje (48 % organizacij uporablja to metodo v veliki meri), sodelovanje v projektne/ timskem delu - tega v veliki meri uporablja 63 % organizacij, vključevanje v medoddelčne naloge in posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja. Tudi pri teh metodah, z izjemo omenjenih, je večja intenzivnost uporabe ugotovljena pri manj kot polovici organizacij.

Aplikacija posameznih metod je v večini primerov statistično značilno povezana z velikostjo organizacije in izobrazbeno strukturo zaposlenih. Uporaba nekaterih metod pa je tudi pomembno povezana s tržno usmeritvijo organizacije.

IV. DEL: NADOMESTILA IN UGODNOSTI

1. Na kateri(h) ravni(eh) je določena osnovna plača?

a) Vodje

	Državno/panožno kolektivno pogajanje		Regionalna kolektivna pogajanja		Podjetje/oddelek, ipd.		Obrat na terenu/izpostava		Individualno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	122	68,1	13	9,9	81	54,0	13	10,0	133	79,2
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	48	60,8	5	8,2	43	59,7	4	6,7	77	93,9
Tržne storitve	16	48,5	3	10,3	21	61,8	5	16,1	34	87,2
Javne storitve	55	94,8	3	9,1	13	36,1	3	9,7	17	43,6
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	93	69,4	10	10,2	49	44,5	8	8,3	96	76,8
Nad 500 zaposlenih	29	67,4	3	9,4	31	79,5	5	15,2	36	85,7
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	40	54,8	6	10,3	45	61,6	5	8,6	68	84,0
Nad 14% diplomantov	82	78,1	7	9,6	36	46,8	8	11,1	65	74,7
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	76	76,0	8	11,0	44	51,8	7	9,7	67	72,0
Svetovni trg	33	51,6	5	9,4	35	58,3	6	11,3	64	91,4

V večini organizacij v vzorcu se vodjem osnovna plača določa z individualno pogodbo (79,2 %) in na osnovi splošnih/panožnih kolektivnih pogodb (68,1 %). V več kot polovici organizacij (54 %) pa se osnovna plača določa na osnovi pogodb na ravni podjetja/oddelka.

Pri analizi odgovorov glede določanja plač menedžerjem so se pojavile nekatere statistično značilne razlike med podjetji/organizacijami. Kolektivne pogodbe na državni/panožni ravni v veliko večji meri vplivajo na določanje plač menedžerjem v javnem sektorju kot v drugih dveh sektorjih, medtem ko obratno velja za pogodbe na ravni podjetja/oddelka. Določanje plač na ravni podjetja/oddelka je znatno bolj prisotno v večjih organizacijah. Individualne pogodbe za menedžerje so bolj pogoste v industriji in tržnih storitvah kot v javnem sektorju. V organizacijah usmerjenih na svetovni trg je določanje plač z individualnimi pogodbami bolj prisotno, kot v organizacijah usmerjenih na lokalni trg, obratno pa velja za splošne/panožne kolektivne pogodbe, ki so pomembnejše v organizacijah usmerjenimi na lokalni trg. Le-te so tudi bolj pomembne v organizacijah z več diplomanti.

b) Strokovnjaki/tehniki

	Državno/panožno kolektivno pogajanje		Regionalna kolektivna pogajanja		Podjetje/oddelek, ipd.		Obrat na terenu/izpostava		Individualno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	161	83,9	16	12,2	100	63,7	14	10,8	78	54,9
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	79	88,8	11	18,0	56	73,7	6	9,8	45	68,2
Tržne storitve	20	58,8	3	10,0	27	73,0	5	16,7	17	51,5
Javne storitve	57	95,0	1	3,1	12	33,3	3	9,7	10	28,6
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	123	84,8	11	11,3	66	57,4	6	6,3	56	54,4
Nad 500 zaposlenih	38	82,6	5	15,2	33	80,5	8	23,5	21	55,3
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	66	78,6	8	13,6	55	71,4	6	10,2	41	65,1
Nad 14% diplomantov	95	88,0	8	11,1	45	56,3	8	11,3	37	46,8
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	93	87,7	8	10,8	50	56,8	6	8,2	35	45,5
Svetovni trg	55	76,4	8	15,4	48	75,0	8	15,4	41	68,3

Najpomembnejše pri določanju plač strokovnjakov/tehnikov v organizacij iz vzorca (83,9 %) so splošne/panožne kolektivne pogodbe, v večini organizacij (63,7 %) se plače določajo (tudi) na osnovi pogodb na ravni podjetja/oddelka in v več kot polovici (54,9 %) na osnovi individualnih pogodb.

Statistično značilne so razlike med podjetji različnih sektorjev: splošne/panožne pogodbe so najpomembnejše za določanje plač strokovnjakov/tehnikom v javnem sektorju, pogodbe na ravni podjetja/oddelka so bolj prisotne v industriji in tržnih storitvah kot v javnem sektorju, medtem ko so individualne pogodbe najbolj prisotne pri določanju plač v industriji. Statistično značilne razlike so tudi med podjetji glede njihove tržne usmerjenosti: podjetja usmerjena na svetovni trg bolj pogosto uporabljajo individualne in pogodbe na ravni podjetja/oddelka in manj splošne/panožne kolektivne pogodbe za določanje plač strokovnjakov/tehnikom kot podjetja usmerjena na lokalni trg. Večja podjetja bolj določajo plače strokovnjakov/tehnikov na ravni podjetja/oddelka in tudi na ravni obrata na terenu.

c) Administrativni/režijski delavci

	Državno/panožno kolektivno pogajanje		Regionalna kolektivna pogajanja		Podjetje/oddelek, ipd.		Obrat na terenu/izpostava		Individualno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	171	88,6	20	15,3	97	63,4	9	7,1	28	21,9
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	87	95,6	15	23,8	55	73,3	4	6,8	13	23,2
Tržne storitve	21	63,6	3	10,7	25	73,5	4	14,3	8	26,7
Javne storitve	58	96,7	1	3,1	12	33,3	1	3,2	5	14,7
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	132	89,8	14	14,3	64	57,1	3	3,2	18	18,9
Nad 500 zaposlenih	38	84,4	6	18,8	32	80,0	6	18,8	10	31,3
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	76	89,4	11	18,6	53	71,5	3	5,4	9	16,7
Nad 14% diplomantov	95	88,0	9	12,5	44	55,7	6	8,6	19	25,7
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	95	90,5	9	12,3	47	56,0	1	1,4	12	17,1
Svetovni trg	64	85,3	11	20,8	48	75,0	8	15,4	15	28,3

Plače administrativnih/režijskih delavcev so v organizacijah v vzorcu določene na osnovi splošnih/panožnih kolektivnih pogodb (88,6 %) in s pogodbami na ravni podjetja/oddelka (63,4 %). V petini organizacij pa sklepajo individualne pogodbe tudi z administrativnimi/režijskimi delavci.

Statistično značilne razlike so se pri odgovorih na to vprašanje pojavile pri podjetjih/organizacijah iz različnih sektorjev: v tržnih storitvah se splošne/panožne kolektivne pogodbe izkažejo kot manj pomembne v primerjavi s javnim sektorjem in industrijo, medtem ko je pomen pogodb na ravni podjetja/oddelka v javnem sektorju bistveno manjši kot v tržnih storitvah in industriji. V industriji je regionalno pogajanje prisotno v skoraj četrtini organizacij, kar je bistveno več kot v tržnih storitvah in javnem sektorju. Glede velikosti organizacij so se pokazale statistično značilne razlike pri pomenu pogodb na ravni podjetja/oddelka (bolj pogoste so v večjih organizacijah). Tržna usmerjenost pa je statistično značilno povezana s pogajanjem na ravni podjetja/oddelka in obrata na terenu/izpostave – ta so bolj pomembna pri določanju plač administrativnih/režijskih delavcev v organizacijah, ki so usmerjena na svetovni trg.

d) Proizvodni/fizični delavci

	Državno/panožno kolektivno pogajanje		Regionalna kolektivna pogajanja		Podjetje/oddelek, ipd.		Obrat na terenu/izpostava		Individualno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	153	86,0	18	14,9	81	58,7	5	4,3	17	15,0
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	89	95,7	15	23,8	50	69,4	4	6,9	11	19,6
Tržne storitve	18	56,3	1	3,8	19	59,4	1	4,0	3	12,0
Javne storitve	42	89,4	1	3,8	8	28,6	-	-	1	3,8
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	117	87,3	14	15,6	57	56,4	3	3,5	13	15,7
Nad 500 zaposlenih	35	81,4	4	13,3	23	63,9	2	6,9	4	13,8
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	81	93,1	11	18,6	49	67,1	3	5,4	9	16,7
Nad 14% diplomantov	72	79,1	7	11,3	32	49,2	2	3,4	8	13,6
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	85	85,9	8	11,9	41	53,9	1	1,6	7	11,7
Svetovni trg	61	84,7	10	19,6	39	66,1	4	8,3	9	18,0

Proizvodnim/fizičnim delavcem so plače določene na osnovi splošnih/panožnih kolektivnih pogodb (86 %) in pogodb na ravni podjetja/oddelka (58,7 %). Statistično pomembne so razlike med podjetji po sektorjih: splošne/panožne kolektivne pogodbe so bolj pomembne v industriji in javnem sektorju, regionalna kolektivna pogajanja so prisotna samo v delu industrijskih organizacij, pogodbe na ravni podjetja/oddelka pa so bolj prisotne v industriji in tržnih storitvah kot v javnem sektorju. Pogodbe na ravni podjetja/oddelka pa so bolj prisotne v industriji in tržnih storitvah kot v javnem sektorju. Pogodbe na ravni podjetja/oddelka so bolj prisotne v organizacijah, ki zaposlujejo manj diplomantov.

2. Ali nudite kaj od naslednjega:

a) Vodje

	Programi delničarstva zaposlenih		Udeležba na dobičku		Delniške opcije		Različne ugodnosti	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	25	13,6	55	29,7	15	8,4	116	61,7
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	13	15,1	33	37,5	7	8,5	58	67,4
Tržne storitve	8	22,9	10	29,4	4	11,8	33	86,8
Javne storitve	3	5,6	7	13,0	3	5,6	21	38,2
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	19	13,6	40	29,0	9	6,7	76	54,3
Nad 500 zaposlenih	6	14,0	15	32,6	6	14,0	39	83,0
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	13	15,7	27	32,1	5	6,3	53	62,4
Nad 14% diplomantov	12	11,9	28	27,7	10	10,0	63	61,2
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	14	13,7	28	27,7	10	10,2	67	65,0
Svetovni trg	11	15,5	26	35,6	5	7,1	46	63,0

Vodje so v večini organizacij (61,7 %) deležni različnih ugodnosti, v skoraj tretjini (29,7 %) so udeleženi na dobičku podjetja. V manjši meri so udeleženi v lastništvu delnic podjetja. Pri tem so se pokazale statistično značilne razlike: udeležba na dobičku je najbolj prisotna v industriji, druge ugodnosti pa v tržnih storitvah. Vodje so bolj deležni ugodnosti v večjih organizacijah.

	Plačilo po uspešnosti		Dodatki za dosežke/uspešnost posameznika		Dodatki za dosežke/uspešnost tima	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	152	76,4	158	77,5	79	42,0
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	75	81,5	73	78,5	44	49,4
Tržne storitve	35	85,4	34	82,9	17	45,9
Javne storitve	36	64,3	43	71,7	15	28,3
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	117	77,5	114	74,0	54	38,3
Nad 500 zaposlenih	34	72,3	43	87,8	24	52,2
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	65	73,9	69	76,7	36	41,9
Nad 14% diplomantov	87	78,4	89	78,1	43	42,2
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	85	77,3	88	79,3	37	36,6
Svetovni trg	62	81,6	59	75,6	38	50,0

Variabilni del plač vodij v organizacijah iz vzorca najbolj določata individualna uspešnost (77,5 %) in uspešnost celotne organizacije (76,4 %), v manj organizacijah (42 %) pa (tudi) uspešnost/dosežki tima. Pri tem so statistično značilne razlike med podjetji/organizacijami po sektorju: tako uspešnost tima/oddelka kot tudi uspešnost celotnega podjetja/organizacije sta bolj pomembni kot osnova za določanje variabilnega dela plače vodij v industriji in tržnih storitvah kot v javnem sektorju. Podjetja/organizacije se pri tem vprašanju statistično značilno razlikujejo tudi glede velikosti - uspešnost posameznika je pomembnejša za določanje variabilnega dela plače vodij v večjih organizacijah.

b) Strokovnjaki/tehniki

	Programi delničarstva zaposlenih		Udeležba na dobičku		Delniške opcije		Različne ugodnosti	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	17	9,6	34	19,2	9	5,2	98	54,1
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	7	8,5	20	24,1	4	5,1	50	59,5
Tržne storitve	7	20,0	5	15,2	2	5,9	27	75,0
Javne storitve	2	3,9	5	9,6	2	4,0	17	32,7
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	14	10,3	25	18,8	6	4,6	64	47,1
Nad 500 zaposlenih	3	7,5	9	20,9	3	7,3	33	75,0
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	8	10,1	15	18,8	2	2,7	42	51,9
Nad 14% diplomantov	9	9,2	19	19,6	7	7,2	56	56,0
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	11	11,3	18	18,8	6	6,5	54	55,7
Svetovni trg	6	8,7	15	21,4	3	4,3	42	57,5

V večini organizacij iz vzorca so tudi strokovnjaki/tehniki deležni različnih ugodnosti, v manjšem delu pa udeležbe na dobičku in programov delničarstva zaposlenih.

Statistično značilne so se pokazale razlike med organizacijami glede na sektor in velikost: programi delničarstva zaposlenih so najbolj prisotni v tržnih storitvah, različne ugodnosti pa znatno bolj v tržnih storitvah in industriji kot v javnem sektorju. Ugodnosti so tudi za strokovnjake/tehnike bolj prisotne v večjih organizacijah.

	Plačilo po uspešnosti		Dodatki za dosežke/uspešnost posameznika		Dodatki za dosežke/uspešnost tima	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	148	75,5	156	78,8	82	44,6
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	75	80,6	74	80,4	47	53,4
Tržne storitve	31	79,5	33	84,6	18	47,4
Javne storitve	36	66,7	41	71,9	13	26,0
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	112	76,2	113	75,3	55	40,1
Nad 500 zaposlenih	35	72,9	42	89,4	26	56,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	64	73,6	67	78,8	38	45,2
Nad 14% diplomantov	84	77,1	89	78,8	44	44,0
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	82	76,6	84	79,2	40	40,8
Svetovni trg	61	80,3	61	79,2	38	50,7

Tudi pri plačilu strokovnjakov/tehnikov v organizacijah iz vzorca je najpomembnejša individualna uspešnost (78,8 %) in uspešnost celotnega podjetja (75,5 %), medtem ko je v manj kot polovici organizacij (44,6 %) pomembna tudi uspešnost tima. Statistično so značilne razlike med podjetji/organizacijami po sektorju: v javnem sektorju je uspešnost/dosežki tima manj pomembna kot osnova za določanje plačila strokovnjakov/tehnikov kot v industriji in tržnih storitvah. V večjih organizacijah je individualna uspešnost pri tem pomembnejša kot v manjših.

c) Administrativni/režijski delavci

	Programi delničarstva zaposlenih		Udeležba na dobičku		Delniške opcije		Različne ugodnosti	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	13	7,3	34	19,3	7	4,1	84	48,0
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	6	7,3	20	24,1	2	2,5	42	52,5
Tržne storitve	5	14,3	5	15,2	2	5,9	25	71,4
Javne storitve	1	2,0	5	9,6	2	4,0	13	25,0
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	12	8,8	25	18,9	4	3,1	51	39,2
Nad 500 zaposlenih	1	2,5	9	20,9	3	7,3	32	72,7
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	7	8,9	15	18,8	-	-	37	46,8
Nad 14% diplomantov	6	6,1	19	19,8	7	7,3	47	49,0
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	10	10,3	18	18,9	4	4,3	47	50,0
Svetovni trg	3	4,3	15	21,4	3	4,3	35	50,0

V skoraj polovici organizacij iz vzorca so tudi administrativni/režijski delavci deležni različnih ugodnosti, statistično večkrat v organizacijah v tržnih storitvah in industriji kot v javnem sektorju in bolj v velikih kot v manjših organizacijah.

V skoraj petini organizacij iz vzorca so administrativni/režijski delavci udeleženi na dobičku podjetja.

	Plačilo po uspešnosti		Dodatki za dosežke/uspešnost posameznika		Dodatki za dosežke/uspešnost tima	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	136	70,5	139	71,6	64	36,2
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	68	74,7	64	71,1	34	40,5
Tržne storitve	27	69,2	30	81,1	15	41,7
Javne storitve	35	64,8	38	66,7	12	24,5
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	103	71,0	101	68,2	43	32,1
Nad 500 zaposlenih	33	70,2	37	82,2	20	47,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	57	66,3	56	66,7	30	37,0
Nad 14% diplomantov	79	73,8	83	75,5	34	35,4
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	75	70,8	75	72,8	31	33,3
Svetovni trg	56	75,7	54	70,1	29	39,7

Variabilni del plač administrativnih/režijskih delavcev v organizacijah iz vzorca je določen na osnovi individualne uspešnosti (71,6 %) in uspešnosti celotnega podjetja/organizacije (70,5 %), v manjšem delu organizacij pa tudi ne osnovi uspešnosti/dosežkov tima.

d) Proizvodni/fizični delavci

	Programi delničarstva zaposlenih		Udeležba na dobičku		Delniške opcije		Različne ugodnosti	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	12	7,5	28	17,7	5	3,2	69	44,2
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	6	7,4	19	23,2	3	3,8	41	51,2
Tržne storitve	4	12,9	3	10,3	-	-	18	58,1
Javne storitve	1	2,4	3	7,3	1	2,5	7	17,9
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	12	10,0	22	18,8	4	3,5	41	36,0
Nad 500 zaposlenih	-	-	6	15,0	1	2,6	27	65,9
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	7	9,0	14	17,7	-	-	36	45,6
Nad 14% diplomantov	5	6,2	14	17,7	5	6,3	33	42,9
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	9	10,3	16	18,6	4	4,8	39	46,4
Svetovni trg	3	4,6	12	18,5	1	1,6	29	43,9

V skoraj polovici organizacij iz vzorca so proizvodni/fizični delavci deležni različnih ugodnosti, statistično večkrat v organizacijah v tržnih storitvah in industriji kot v javnem sektorju in bolj v velikih kot v manjših organizacijah.

V več kot šestini organizacij iz vzorca so proizvodni/fizični delavci udeleženi na dobičku podjetja.

	Plačilo po uspešnosti		Dodatki za dosežke/uspešnost posameznika		Dodatki za dosežke/uspešnost tima	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	125	72,3	123	71,5	66	40,7
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	78	85,7	72	79,1	42	48,3
Tržne storitve	21	60,0	22	66,7	14	42,4
Javne storitve	21	52,5	24	58,5	7	19,4
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	96	75,0	91	70,5	48	39,7
Nad 500 zaposlenih	28	63,6	31	73,8	17	42,5
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	66	76,7	63	75,9	36	43,4
Nad 14% diplomantov	59	67,8	60	67,4	30	38,0
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	66	68,0	67	72,0	32	36,8
Svetovni trg	56	81,2	51	71,8	32	45,7

Na plačila proizvodnih/fizičnih delavcev v največjem delu organizacij iz vzorca najbolj vpliva uspešnost celotnega podjetja/organizacije (72,3 %) in individualna uspešnost (71,5 %), v manjšem delu organizacij pa tudi uspešnost/dosežki tima (40,7 %). Pri tem vprašanju se pojavijo statistično značilne razlike med podjetji/organizacijami po sektorju: v javnem sektorju sta uspešnost tima in uspešnost celotnega podjetja pa tudi individualna uspešnost manj pomembni kot osnova za določanje variabilnega dela plače proizvodnih/fizičnih delavcev kot v industriji in tržnih storitvah.

Uspešnost organizacije in posameznika pa sta najbolj pomembni v industrijskih organizacijah.

3. Ali nudite katere od naslednjih programov, poleg zakonsko zahtevanih:

	Varstvo otrok, ki ga (subvencionirano ali nesubvencionirano) zagotavlja organizacija		Dodatek za varstvo otrok		Programi za prekinitev kariere		Porodniški dopust		Očetovski dopust	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	2	1,0	5	2,5	3	1,6	158	75,6	162	76,8
Sektor										
Kmetijstvo, industrija	1	1,1	2	2,2	2	2,2	70	70,7	74	74,0
Tržne storitve	-	-	-	-	-	-	32	78,0	31	75,6
Javne storitve	1	1,8	3	5,3	-	-	48	81,4	49	81,7
Velikost organizacije										
Do 500 zaposlenih	1	0,7	5	3,3	2	1,4	118	74,2	122	76,3
Nad 500 zaposlenih	1	2,2	-	-	1	2,2	40	81,6	40	80,0
Izobrazbena struktura										
Do 14 % diplomantov	1	0,9	4	3,6	1	0,9	88	75,2	91	77,1
Nad 14% diplomantov	1	1,4	1	1,4	2	2,8	59	75,6	60	75,9
Tržna usmerjenost										
Lokalni trg	1	1,1	3	3,4	3	3,4	68	71,6	69	71,9
Svetovni trg	1	0,9	2	1,9	-	-	90	78,9	93	80,9

	Starševski dopust		Pokojninski programi		Prekinitev dela (dopust) za izobraževanje/usposabljanje		Programi zasebnega zdravstvenega varstva	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	152	74,5	110	56,7	118	58,4	24	12,4
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	70	72,2	55	57,9	50	54,3	12	13,0
Tržne storitve	30	75,0	26	66,7	23	59,0	5	13,5
Javne storitve	47	81,0	23	46,0	40	64,5	6	10,9
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	116	74,8	75	51,4	82	53,6	14	9,5
Nad 500 zaposlenih	36	75,0	35	74,5	35	72,9	10	22,2
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	65	69,9	50	54,9	44	49,4	11	12,5
Nad 14% diplomantov	87	78,4	60	58,3	74	65,5	13	12,4
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	85	73,9	60	56,1	68	59,1	14	13,0
Svetovni trg	58	76,3	44	58,7	40	54,1	8	11,1

V organizacijah iz našega vzorca samo izjemoma zagotavljajo varstvo otrok, dodatek za varstvo otrok ali programe za prekinitev kariere. Glede na to, da so v velikem številu organizacij (treh četrtinah) poročali o omogočanju dodatnih porodniških, očetovskih in starševskih dopustih, se zastavlja dvom, ali so anketiranci razumeli, da pri programih vezanih na usklajevanje delovne in starševske vloge, gre za dodatne ugodnosti, ki nadgrajujejo po zakonu določene dopuste.

V več kot polovici organizacij iz vzorca so zaposlenim na voljo dodatni pokojninski programi in dopusti za izobraževanje in usposabljanje. Pri tem so se pokazale statistično značilne razlike med podjetji različne velikosti in tržne usmerjenosti: več je dodatnih pokojninskih programov v večjih organizacijah, več dopustov za izobraževanje/usposabljanje v večjih in tudi v organizacijah z več zaposlenih diplomantov. Dodatni programi zasebnega zdravstvenega varstva so bolj prisotni v večjih organizacijah.

V. DEL: ODNOSI IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI**1. Kolikšen delež vseh zaposlenih je članov sindikata v vaši organizaciji?**

	do 50%		nad 50%		skupaj	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	113	56,5	87	43,5	200	100
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	52	53,6	45	46,4	97	100
Tržne storitve	25	65,8	13	34,2	38	100
Javne storitve	30	53,6	26	46,4	56	100
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	92	59,7	62	40,3	154	100
Nad 500 zaposlenih	21	46,7	24	53,3	45	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	50	53,8	43	46,2	93	100
Nad 14% diplomantov	63	58,9	44	41,1	107	100
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	57	50,0	57	50,0	114	100
Svetovni trg	47	62,7	28	37,3	75	100

Med slovenskimi organizacijami je nekoliko več takih, kjer je delež zaposlenih, ki so člani sindikata, nižji od 50 %. Sektorska primerjava pokaže, da je to najbolj izrazito v primeru organizacij, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami, primerjava po velikosti organizacij pa, da je v organizacijah, ki imajo nad 500 zaposlenih, delež organizacij, kjer je več kot 50 % zaposlenih članov sindikata, večji (53,3 %) kot pri manjših organizacijah z do 500 zaposlenimi (40,3 %). Izobrazbena struktura ne vpliva bistveno na delež zaposlenih v sindikatih, pri tržni usmerjenosti organizacij pa je razvidno, da je v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg, članstvo zaposlenih v sindikatih nekoliko manjše.

2a. V kolikšni meri sindikati vplivajo na vašo organizacijo?

	Sploh ne		V manjši meri		srednje		V večji meri		V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	29	13,4	75	34,7	80	37,0	25	11,6	7	3,2	216	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	6	5,9	43	42,2	37	36,3	15	14,7	1	1,0	102	100
Tržne storitve	12	29,3	9	22,0	13	31,7	2	4,9	5	12,2	41	100
Javne storitve	11	17,5	19	30,2	25	39,7	7	11,1	1	1,6	63	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	26	16,1	64	39,8	51	31,7	18	11,2	2	1,2	161	100
Nad 500 zaposlenih	3	5,6	10	18,5	29	53,7	7	13,0	5	9,3	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	13	13,4	31	32,0	38	39,2	12	12,4	3	3,1	97	100
Nad 14% diplomantov	16	13,4	44	37,0	42	35,3	13	10,9	4	3,4	119	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	16	13,0	43	35,0	43	35,0	15	12,2	6	4,9	123	100
Svetovni trg	11	13,8	29	36,3	29	36,3	10	12,5	1	1,3	80	100

V povprečju imajo sindikati manjši oz. srednji vpliv na delovanje slovenskih organizacij. Največji je njihov vpliv v kmetijstvu in industriji, kjer je 14,7 % organizacij odgovorilo, da sindikat vpliva v večji meri, najmanjši pa v organizacijah, ki se ukvarjajo s tržnimi storitvami, saj kar slaba tretjina organizacij ocenjuje, da sindikat nima vpliva na njihovo delovanje. Razlike se pojavijo še pri organizacijah glede na velikost; vpliv sindikata je nekoliko večji v organizacijah z več kot 500 zaposlenimi, saj jih slabih 54 % meni, da je vpliv srednji, skupaj

približno 22 % pa, da je ta velik ali zelo velik, medtem ko je pri manjših organizacijah z do 500 zaposlenimi 32 % menilo, da je vpliv srednji, približno 12 % pa, da je velik in zelo velik.

2b. Se je vpliv sindikata na vašo organizacijo v zadnjih treh letih kaj spremenil?

	Se je povečal		Je enak		Se je zmanjšal		skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	27	13,2	151	73,7	27	13,2	205	100
Sektor								
Kmetijstvo, industrija	7	7,0	77	77,0	16	16,0	100	100
Tržne storitve	9	25,0	22	61,1	5	13,9	36	100
Javne storitve	8	13,6	45	76,3	6	10,2	59	100
Velikost organizacije								
Do 500 zaposlenih	16	105,	115	75,7	21	13,8	152	100
Nad 500 zaposlenih	11	21,2	35	67,3	6	11,5	52	100
Izobrazbena struktura								
Do 14 % diplomantov	8	8,6	67	72,0	18	19,4	93	100
Nad 14% diplomantov	19	17,0	84	75,0	9	8,0	112	100
Tržna usmerjenost								
Lokalni trg	12	10,3	89	76,7	15	12,9	116	100
Svetovni trg	12	15,8	56	73,7	8	10,5	76	100

Večina organizacij ocenjuje, da se vpliv sindikata v zadnjih treh letih ni povečal (74 %). Če primerjamo organizacije znotraj sektorja opazimo, da je organizacij, kjer se je vpliv povečal, največ v tržnih storitvah (25 %), najmanj pa v kmetijstvu in industriji (7 %). Prav tako je več velikih organizacij navedlo, da se je vpliv sindikata povečal (21 %) v primerjavi z manjšimi (10,5 %). Zanimiva je primerjava po izobrazbeni strukturi. Med organizacijami z več kot 14 % diplomantov jih je 17 % navedlo, da je vpliv sindikata večji, medtem ko je bilo takih organizacij z do 14 % diplomantov slabih 9 %. Na drugi strani pa je kar slabih 19 % slednjih navedlo, da se je vpliv zmanjšal, v primerjavi z organizacijami z več kot 14 % diplomantov, kjer je ta odstotek 8 %.

3. Ali imate sklenjeno podjetniško kolektivno pogodbo?

	Da		skupaj	
	N	%	N	%
Vse organizacije	114	53,8	212	100
Sektor				
Kmetijstvo, industrija	67	67,0	100	100
Tržne storitve	25	62,5	40	100
Javne storitve	18	28,6	63	100
Velikost organizacije				
Do 500 zaposlenih	76	47,8	159	100
Nad 500 zaposlenih	37	71,2	52	100
Izobrazbena struktura				
Do 14 % diplomantov	59	61,5	96	100
Nad 14% diplomantov	55	47,4	116	100
Tržna usmerjenost				
Lokalni trg	61	50,0	122	100
Svetovni trg	45	57,0	79	100

Nekaj več kot polovica vseh organizacij v Sloveniji ima sklenjeno podjetniško kolektivno pogodbo. Najmanjši odstotek takih organizacij je med tistimi, ki ponujajo javne storitve (29 %), več kot 60 % pa v kmetijstvu in industriji ter v tržnih storitvah. Glede na velikost organizacije velja, da je med oganizacijah z nad 500 zapolslenimi takih s podjetniško kolektivno pogodbo kar dobrih 70 %, med manjšimi organizacijami pa jih je le približno 48 % navedlo, da imajo pogodbo sklenjeno.

4. Ali imate skupni posvetovalni odbor ali svet delavcev?

	Da		skupaj	
	N	%	N	%
Vse organizacije	120	55,3	217	100
Sektor				
Kmetijstvo, industrija	73	71,6	102	100
Tržne storitve	17	41,5	41	100
Javne storitve	25	39,1	64	100
Velikost organizacije				
Do 500 zaposlenih	85	52,5	162	100
Nad 500 zaposlenih	34	63,0	54	100
Izobrazbena struktura				
Do 14 % diplomantov	60	61,9	97	100
Nad 14% diplomantov	60	50,0	120	100
Tržna usmerjenost				
Lokalni trg	67	54,0	124	100
Svetovni trg	49	61,3	80	100

Med slovenskimi organizacijami jih ima nekaj več kot polovica posvetovalni odbor ali svet delavcev. Največ takih organizacij je v kmetijstvu in industriji (72 %), precej manj pa v storitvenih dejavnostih – 41 % v tržnih oziroma 39 % v javnih storitvenih organizacijah. V organizacijah nad 500 zaposlenih jih je takih 63 % v manjših organizacijah pa dobra polovica. Podobno sliko dobimo, če pogledamo organizacije glede na tržno usmerjenost, kjer ima posvetovalni odbor oz. svet delavcev okoli 61 % organizacij, ki so usmerjene na svetovni trg in 54 % organizacij, ki delujejo lokalno.

5. Je vaša organizacija članica delodajalskega združenja?

	Da	
	N	%
Vse organizacije	129	60,0
Sektor		
Kmetijstvo, industrija	81	79,4
Tržne storitve	29	72,5
Javne storitve	13	20,6
Velikost organizacije		
Do 500 zaposlenih	84	52,2
Nad 500 zaposlenih	44	83,0
Izobrazbena struktura		
Do 14 % diplomantov	68	70,8
Nad 14% diplomantov	61	51,3
Tržna usmerjenost		
Lokalni trg	67	54,0
Svetovni trg	58	73,4

V Sloveniji je 60 % organizacij članic delodajalskega združenja. Pričakovano najmanjši odstotek je med organizacijami, ki ponujajo javne storitve (21 %), medtem ko je v kmetijstvu, industriji in tržnih storitvah takih organizacij več kot 70 %. Tudi glede na velikost organizacije so opazne razlike: v delodajalska združenja je včlanjenih 83 % organizacij z nad 500 zaposlenimi, med organizacijami z do 500 zaposlenimi pa je takih dobrih 50 %. Podobno razmerje dobimo ob primerjavi organizacij glede na tržno usmerjenost – organizacije, ki so usmerjene na lokalni trg, so članice združenj v 54 %, medtem ko je takih med tistimi, ki delujejo na svetovnih trgih približno 73 %.

6. Če da, v kolikšni meri storitve delodajalskega združenja ustrezajo vašim potrebam?

	Sploh ne								V celoti		Skupaj	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vse organizacije	2	1,7	15	12,5	54	45,0	42	35,0	7	5,8	120	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	2	2,6	9	11,5	37	47,4	25	32,1	5	6,4	78	100
Tržne storitve	-	-	3	11,1	11	40,7	11	40,7	2	7,4	27	100
Javne storitve	-	-	2	22,2	2	22,2	5	55,6	-	-	9	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	2	2,5	13	16,0	34	42,0	28	34,6	4	4,9	81	100
Nad 500 zaposlenih	-	-	1	2,6	20	52,6	14	36,8	3	7,9	38	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	-	-	10	14,9	26	38,8	26	38,8	5	7,5	67	100
Nad 14% diplomantov	2	3,8	5	9,4	28	52,8	16	30,2	2	3,8	53	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	1	1,7	8	13,3	25	41,7	23	38,3	3	5,0	60	100
Svetovni trg	1	1,8	6	10,7	27	48,2	18	32,1	4	7,1	56	100

Večina organizacij ocenjuje, da storitve delodajalskega združenja povprečno (45 %) ali dobro (35 %) ustrezajo njihovim potrebam.

5a. Je vaša organizacija članica Gospodarske zbornice Slovenije?

	da	
	N	%
Vse organizacije	122	56,7
Sektor		
Kmetijstvo, industrija	78	76,5
Tržne storitve	28	70,0
Javne storitve	11	17,5
Velikost organizacije		
Do 500 zaposlenih	83	51,6
Nad 500 zaposlenih	38	71,7
Izobrazbena struktura		
Do 14 % diplomantov	72	74,2
Nad 14% diplomantov	50	42,4
Tržna usmerjenost		
Lokalni trg	58	46,8
Svetovni trg	60	75,9

Približno 57 % organizacij je članic Gospodarske zbornice Slovenije (GZS). Najbolj to velja za organizacije iz kmetijstva in industrije (76 %) in tržnih storitev (70 %), znatno manj pa za tiste iz sektorja javnih storitev. Razlike je zaznati tudi pri primerjavi organizacij glede na velikost – več članstva GZS je med organizacijami z nad 500 zaposlenimi (72 %), nekaj manj pa je manjših organizacij (52 %). Zelo podobno je razmerje glede na tržno usmerjenost in izobrazbeno strukturo. Več je članic med organizacijami, ki delujejo na svetovnem trgu (76 % v primerjavi z 47 % tistih na lokalnem trgu) in več je tistih, ki imajo zaposlenih do 14 % diplomantov (74 % v primerjavi z 42 % tistih z višjo izobrazbeno strukturo).

6a. Če da, v kolikšni meri storitve Gospodarske zbornice Slovenije ustrezajo vašim potrebam?

	Sploh ne								V celoti		Skupaj	
Vse organizacije	6	4,9	15	12,2	63	51,2	37	30,1	2	1,6	123	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	2	2,6	10	13,0	41	53,2	23	29,9	1	1,3	77	100
Tržne storitve	2	6,9	4	13,8	13	44,8	10	34,5	-	-	29	100
Javne storitve	2	16,7	-	-	5	41,7	4	33,3	1	8,3	12	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	5	5,8	11	12,8	46	53,5	23	26,7	1	1,2	86	100
Nad 500 zaposlenih	1	2,8	3	8,3	17	47,2	14	38,9	1	2,8	36	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	1	1,4	10	13,9	37	51,4	23	31,9	1	1,4	72	100
Nad 14% diplomantov	5	9,8	5	9,8	26	51,0	14	27,5	1	2,0	51	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	5	8,3	10	16,7	27	45,0	17	28,3	1	1,7	60	100
Svetovni trg	1	1,7	4	6,8	34	57,6	19	32,2	1	1,7	59	100

Večina organizacij ocenjuje, da storitve delodajalskega združenja povprečno (51 %) ali dobro (30 %) ustrezajo njihovim potrebam.

7. V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za sporočanje ključnih zadev zaposlenim?

a) Preko predstavnih organov zaposlenih (npr. sindikatov)

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	43	21,3	36	17,8	41	20,3	43	21,3	39	19,3	202	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	16	16,5	14	14,4	19	19,6	24	24,7	24	24,7	97	100
Tržne storitve	12	30,0	8	20,0	7	17,5	8	20,0	5	12,5	40	100
Javne storitve	13	23,2	11	19,6	14	25,0	10	17,9	8	14,3	56	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	39	26,4	26	17,6	29	19,6	27	18,2	27	18,2	148	100
Nad 500 zaposlenih	4	7,5	9	17,0	12	22,6	16	30,2	12	22,6	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	14	15,2	13	14,1	23	25,0	22	23,9	20	21,7	92	100
Nad 14% diplomantov	29	26,4	23	20,9	18	16,4	21	19,1	19	17,3	110	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	20	17,5	21	18,4	29	25,4	25	21,9	19	16,7	114	100
Svetovni trg	21	27,6	7	9,2	11	14,5	18	23,7	19	25,0	76	100

Največje razlike pri sporočanju zaposlenim o ključnih zadevah prek predstavnih organov zaposlenih so opazne pri primerjavi glede na velikost organizacije, kjer je precej velikih organizacij (z več kot 500 zaposlenimi) omenjen kanal sporočanja navedlo kot pogost ali zelo pogost (30 % oz. 23 %), le dobrih 7 % pa jih je reklo, da se takega načina komuniciranja sploh ne poslužuje.

b) Ustno, neposredno zaposlenim

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	7	3,3	11	5,3	37	17,7	70	33,5	84	40,2	209	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	3	3,1	5	5,2	20	20,6	35	36,1	34	35,1	97	100
Tržne storitve	1	2,4	3	7,1	4	9,5	16	38,2	18	42,9	42	100
Javne storitve	3	4,8	3	4,8	4	6,4	17	27,0	30	49,2	61	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	5	3,2	8	5,1	28	17,9	46	29,5	69	44,2	156	100
Nad 500 zaposlenih	2	3,8	3	5,8	8	15,4	24	46,2	15	28,8	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	3	3,2	8	8,5	16	17,0	32	34,0	35	37,2	94	100
Nad 14% diplomantov	4	3,5	3	2,6	21	18,3	38	33,0	49	42,6	115	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	5	4,2	7	5,2	21	17,8	35	29,7	50	42,4	118	100
Svetovni trg	2	2,6	2	2,6	15	19,2	31	39,7	28	35,9	78	100

Največji delež organizacij pogosto (33 %) ali v zelo veliki meri (44 %) o pomembnih zadevah z zaposlenimi komunicira ustno, neposredno zaposlenim, pri čemer bistvenih odstopanj pri primerjavi različnih organizacij ni opaziti.

c) Pisno, neposredno zaposlenim

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	5	2,4	10	4,7	28	13,3	77	36,5	91	43,1	211	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	2	2,1	4	4,1	15	15,5	39	40,2	37	38,1	97	100
Tržne storitve	-	-	3	7,3	5	12,2	20	48,8	13	31,7	41	100
Javne storitve	3	4,8	3	4,8	4	6,3	17	27,0	36	57,1	63	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	4	2,6	5	3,2	23	14,7	60	38,5	64	41,0	156	100
Nad 500 zaposlenih	1	1,9	5	9,3	5	9,3	17	31,5	26	48,1	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	2	2,1	6	6,4	15	16,0	36	38,3	35	37,2	94	100
Nad 14% diplomantov	3	2,6	4	3,4	13	11,1	41	35,0	56	47,9	117	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	4	3,3	10	8,3	15	12,4	41	33,9	51	42,1	121	100
Svetovni trg	1	1,3	-	-	10	13,0	33	42,9	33	42,9	77	100

Prav tako velja, da največji delež organizacij pogosto (36 %) ali v zelo veliki meri (43 %) o pomembnih zadevah z zaposlenimi komunicira pisno, neposredno zaposlenim. Tudi tukaj ni bistvenih odstopanj med organizacijami glede na sektor, velikost, izobrazbeno strukturo in tržno usmerjenost.

d) Elektronsko komuniciranje

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	12	5,7	21	10,	29	13,9	60	28,7	87	41,6	209	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	7	7,3	13	13,5	17	17,7	31	32,3	28	29,2	96	100
Tržne storitve	2	4,8	3	7,1	4	9,5	11	26,2	22	52,4	42	100
Javne storitve	3	4,8	2	3,2	7	11,3	15	24,2	35	56,5	62	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	12	7,8	16	10,4	28	18,2	38	24,7	60	39,0	154	100
Nad 500 zaposlenih	-	-	5	9,3	1	1,9	21	38,9	27	50,0	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	6	6,4	17	18,1	20	21,3	28	29,8	23	24,5	94	100
Nad 14% diplomantov	6	5,2	4	3,5	9	7,8	32	27,8	64	55,7	115	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	7	5,9	9	7,6	21	17,6	30	25,2	52	43,7	119	100
Svetovni trg	4	5,2	12	15,6	8	10,4	26	33,8	27	35,1	196	100

Precej organizacij pogosto (29 %) ali v zelo veliki meri (42 %) pri pomembnih zadevah z zaposlenimi uporablja elektronsko komuniciranje. Glede na sektor je tovrstno komuniciranje v zelo veliki meri uporabljeno v storitvenem sektorju (nad 50 %), medtem ko je v kmetijstvu in industriji organizacij, ki bi z zaposlenimi v zelo veliki meri elektronsko komunicirale o pomembnih zadevah precej manj (30 %). Razlika je tudi pri velikosti organizacije – bolj je tovrstno komuniciranje pogosto v velikih organizacijah (50 %) v primerjavi z manjšimi (39 %); in pri izobrazbeni strukturi, kjer organizacije z večjim odstotkom diplomantov relativno pogosteje komunicirajo z zaposlenimi na ta način (56 % v primarjavi z 24 % v organizacijah z nižjo izobrazbeno strukturo).

e) Sestanki delovnih skupin

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	8	3,8	11	5,3	39	18,8	75	36,1	75	36,1	208	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	6	6,1	8	8,1	19	19,2	38	38,4	28	28,3	99	100
Tržne storitve	-	-	1	2,6	7	17,9	18	46,2	13	33,3	39	100
Javne storitve	2	3,3	2	3,3	10	16,4	16	26,2	31	50,8	61	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	5	3,2	9	5,8	32	20,6	56	36,1	53	34,2	155	100
Nad 500 zaposlenih	3	5,8	2	3,8	7	13,5	18	34,6	22	42,3	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	5	5,4	8	8,6	20	21,5	36	38,7	24	25,8	93	100
Nad 14% diplomantov	3	2,6	3	2,6	19	16,5	39	33,9	51	44,3	115	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	4	3,3	6	5,0	25	20,7	44	36,4	42	34,7	121	100
Svetovni trg	4	5,3	4	5,3	12	15,8	27	35,5	29	38,2	76	100

Največji delež organizacij pogosto (36 %) ali v zelo veliki meri (36 %) o pomembnih zadevah z zaposlenimi komunicira na sestankih delovnih skupin. Pri uporabi te metode komuniciranja ni zaznati bistvenih razlik med organizacijami

8. Katere skupine zaposlenih formalno obveščate o naslednji problematiki?

a) Vodje

	Poslovna strategija		Finančna uspešnost		Organizacija dela	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	209	97,7	208	96,7	212	98,1
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	100	98,0	98	96,1	100	98,0
Tržne storitve	39	97,5	41	100	41	100
Javne storitve	61	96,8	60	95,2	61	96,8
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	155	97,5	154	96,3	157	97,5
Nad 500 zaposlenih	53	98,1	53	98,1	54	100
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	94	97,9	95	97,9	96	99,0
Nad 14% diplomantov	115	97,5	113	95,8	116	97,5
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	118	96,7	118	95,9	120	97,6
Svetovni trg	79	98,8	78	97,5	79	98,8

Vodje so v slovenskih organizacijah v več kot 97 % formalno obveščeni o poslovnih strategijah, finančni uspešnosti in organizaciji dela, pri čemer razlik med organizacijami ni.

b) Strokovnjaki/tehnik

	Poslovna strategija		Finančna uspešnost		Organizacija dela	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	167	83,9	145	76,3	185	91,6
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	80	85,1	71	75,5	87	91,6
Tržne storitve	29	74,4	30	81,1	36	92,3
Javne storitve	51	87,9	38	74,5	53	89,8
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	124	83,8	107	75,4	138	90,8
Nad 500 zaposlenih	42	84,0	38	80,9	46	93,9
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	74	83,2	65	73,9	82	91,1
Nad 14% diplomantov	93	84,5	80	78,4	103	92,0
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	95	85,6	80	46,9	104	91,2
Svetovni trg	63	81,8	59	76,6	70	92,1

Slovenske organizacije svoje strokovnjake oz. tehnik v največji meri obveščajo o organizaciji dela (92 % vseh organizacij), nekoliko redkeje o poslovni strategiji (84 % organizacij) in najredkeje o finančni uspešnosti (76 %), pri čemer bostvenih razlik med organizacijami pri tem ni.

c) Administrativni/režijski delavci

	Poslovna strategija		Finančna uspešnost		Organizacija dela	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	114	62,3	111	61,0	160	81,6
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	54	62,8	54	60,0	72	78,3
Tržne storitve	20	57,1	24	68,6	31	83,8
Javne storitve	36	65,5	28	57,1	49	84,5
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	83	61,0	84	60,9	123	83,7
Nad 500 zaposlenih	30	65,2	27	62,8	36	75,0
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	47	60,3	50	59,5	70	80,5
Nad 14% diplomantov	67	63,8	61	62,2	90	82,6
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	62	60,2	57	57,0	93	83,0
Svetovni trg	47	65,3	50	67,6	59	80,8

Administrativni delavci so najpogosteje obveščeni o organizaciji dela (v 82 % organizacij), dobrih 60 % organizacij pa svoje administrativne delavce obvešča tudi o poslovni strategiji in finančni uspešnosti. Bistvenih odstopanj pri primerjavi različnih organizacij ni opaziti.

d) Proizvodni/fizični delavci

	Poslovna strategija		Finančna uspešnost		Organizacija dela	
	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	85	51,5	82	50,6	120	70,6
Sektor						
Kmetijstvo, industrija	48	55,8	50	56,2	68	75,6
Tržne storitve	13	41,9	12	42,9	21	65,6
Javne storitve	20	48,8	16	42,1	27	65,9
Velikost organizacije						
Do 500 zaposlenih	59	48,8	60	49,6	91	72,8
Nad 500 zaposlenih	25	58,1	22	55,0	28	63,6
Izobrazbena struktura						
Do 14 % diplomantov	40	51,3	41	50,6	64	75,3
Nad 14% diplomantov	45	51,7	41	50,6	56	65,9
Tržna usmerjenost						
Lokalni trg	44	47,8	40	45,5	72	74,2
Svetovni trg	39	57,4	40	58,0	44	65,7

Večina organizacij v Sloveniji svoje proizvodne delavce obvešča o organizaciji dela (71 %), približno polovica pa tudi o poslovni strategiji in finančni uspešnosti. Velikih razlik pri primerjavi med različnimi organizacijami ni.

9. V kolikšni meri, uporabljate naslednje metode s katerimi zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede?

a) Neposredno najvišjemu vodstvu

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	20	9,5	37	17,6	71	33,8	50	23,8	32	15,2	210	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	12	12,0	26	26,0	32	32,0	20	20,0	10	10,0	100	100
Tržne storitve	4	10,0	8	20,0	15	37,5	6	15,0	7	17,5	40	100
Javne storitve	4	6,6	2	3,3	18	29,5	23	37,7	14	23,0	61	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	12	7,6	24	15,3	49	31,2	43	27,4	29	18,5	157	100
Nad 500 zaposlenih	8	15,4	12	23,1	22	42,3	7	13,5	3	5,8	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	8	8,5	25	26,5	27	28,7	19	20,2	15	16,0	94	100
Nad 14% diplomantov	12	10,3	12	10,3	44	37,9	31	26,7	17	14,7	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	10	8,4	18	15,1	37	31,1	31	26,1	23	19,3	119	100
Svetovni trg	9	11,3	17	21,3	28	35,0	17	21,3	9	11,3	80	100

Navedbe organizacij o tem ali zaposleni svoje poglede sporočajo neposredno najvišjemu vodstvu so precej deljena, saj je skupaj kar okrog 61 % vseh organizacij dejalo, da tega sploh ne počnejo (9 %), ne počnejo (18 %) oz. redko počnejo (34 %). Pri tem pri sektorski primerjavi izstopajo organizacije v sektorju javnih storitev, kjer je ta metoda uprabljena v večji meri kot pri organizacijah v tržnih storitvah ali kmetijstvu in industriji, saj je kar 38 % javnih organizacij reklo, da se te metode poslužujejo v veliki meri oz. da se je poslužujejo v zelo veliki meri (23 %). Zanimiva razlika je tudi pri primerjavi glede na velikost organizacije, kjer je ta metoda bolj uporabljena v organizacijah, ki imajo do 500 zaposlenih, prav tako pa jo nekoliko pogosteje uporabljajo organizacije, ki imajo višjo izobrazbeno strukturo kadrov.

b) Preko neposrednih vodij

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	3	1,4	8	3,7	32	14,8	94	43,5	79	36,6	216	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	-	-	5	4,9	17	16,7	45	44,1	35	34,3	102	100
Tržne storitve	3	7,1	2	4,8	5	11,9	15	35,7	17	40,5	42	100
Javne storitve	-	-	1	1,6	5	8,1	32	51,6	24	38,7	62	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	2	1,2	6	3,7	23	14,3	70	43,5	60	37,3	161	100
Nad 500 zaposlenih	1	1,9	2	3,7	9	16,7	24	44,4	18	33,3	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	1	1,0	6	6,2	20	20,6	36	37,1	34	35,1	97	100
Nad 14% diplomantov	2	1,7	2	1,7	12	10,1	58	48,7	45	37,8	119	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	3	2,4	7	5,7	16	13,0	53	43,1	44	35,8	123	100
Svetovni trg	-	-	-	-	13	16,5	35	44,3	31	39,2	79	100

Komuniciranje vodstvu o pogledih zaposlenih prek neposrednih vodij je na splošno med organizacijami precej razširjeno, saj jih okoli 43 % navaja, da to počno v veliki meri, 37 % pa v zelo veliki meri. Opazne razlike so le v primerjavi organizacij glede na sektor, kjer ni

nobene orgaizacije v kmetijstvu in industriji ter v javnih stortvah, ki ne bi uporabljala te metode.

c) Preko predstavnikov sindikata

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	35	16,6	46	21,8	50	23,7	47	22,3	33	15,6	211	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	9	8,8	22	21,6	27	26,5	27	26,5	17	16,7	102	100
Tržne storitve	12	30,8	6	15,4	8	20,5	6	15,4	7	17,9	39	100
Javne storitve	13	21,3	15	24,6	13	21,3	13	21,3	7	11,5	61	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	30	19,2	39	25,0	30	19,2	35	22,4	22	14,1	156	100
Nad 500 zaposlenih	5	9,3	7	13,0	20	37,0	11	20,4	11	20,4	54	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	13	13,7	17	17,9	24	25,3	24	25,3	17	17,9	95	100
Nad 14% diplomantov	22	19,0	29	25,0	26	22,4	23	19,8	16	13,8	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	20	16,7	31	25,8	26	21,7	26	21,7	17	14,2	120	100
Svetovni trg	14	17,7	9	11,4	22	27,8	20	25,3	14	17,7	79	100

Uporaba predstavnikov sindikata kot posrednikov pri komuniciranju vodstvu o pogledih zaposlenih v slovenskih organizacijah ni uprabljena v veliki meri; organizacij, ki bi se te metode vsaj redno ali pa v zelo veliki meri posluževale, je skupaj okoli 38 %. Glede na sektor je odstotek takih, ki se načina sploh ne poslužujejo najvišji v stortveni dejavnosti (tržne in javne organizacije), pri primerjavi po velikosti organizacije pa je pričakovano več manjših organizacij navedlo, da to ni ustaljen postopek (19 % v primerjavi z veliki organizacijami – 9 %).

d) Preko sveta delavcev

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	89	42,6	28	13,4	32	15,3	38	18,2	22	10,5	209	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	31	30,7	14	13,9	20	19,8	27	26,7	9	8,9	101	100
Tržne storitve	21	53,8	4	10,3	5	12,8	4	10,3	5	12,8	39	100
Javne storitve	32	53,3	9	15,0	6	10,0	7	11,7	6	10,0	60	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	71	45,8	22	14,2	21	13,5	28	18,1	13	8,4	155	100
Nad 500 zaposlenih	18	34,0	6	11,3	11	20,8	9	17,0	9	17,0	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	37	39,4	16	17,0	17	18,1	16	17,0	8	8,5	94	100
Nad 14% diplomantov	52	45,2	12	10,4	15	13,0	22	19,1	14	12,2	115	110
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	48	40,7	20	16,9	16	13,6	22	18,6	12	10,2	118	100
Svetovni trg	33	41,8	8	10,1	15	19,0	15	19,0	8	10,1	79	100

Svet delavcev v povprečju v organizacijah ni uporabljen kanal, preko katerega bi vodstvu komunicirali o pogledih zaposlenih; kar 43 % organizacij je navedlo, da te poti komuniciranja sploh ne uporablja. Pri primerjavi med sektorji opazimo, da je ta kanal komuniciranja še najbolj v uporabi v kmetijstvu in industriji, kjer je, v primerjavi s storitvenim sektorjem delež organizacij, ki ga ne uporablja najnižji (31 % v primerjavi z dobrimi 50 % na strani

storitvenih organizacij). Relativno največ organizacij iz tega sektorja je namreč navedlo, da kanal uporablja (27 % v primerjavi z dobrimi 10 % organizacij v storitvenem sektorju).

e) Preko rednih sestankov delavcev

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	32	15,2	33	15,7	47	22,4	61	29,0	37	17,6	210	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	18	18,2	19	19,2	22	22,2	28	28,3	12	12,1	99	100
Tržne storitve	7	17,1	6	14,6	5	12,2	14	34,1	9	22,0	41	100
Javne storitve	6	9,6	8	13,1	14	23,0	17	27,9	16	26,2	61	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	24	15,4	25	16,0	36	23,1	44	28,2	27	17,3	156	100
Nad 500 zaposlenih	8	15,1	8	15,1	11	20,8	17	32,1	9	17,0	53	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	17	18,1	16	17,0	25	26,6	22	23,4	14	14,9	94	100
Nad 14% diplomantov	15	12,9	17	14,7	22	19,0	39	33,6	23	19,8	116	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	17	14,3	18	15,1	27	22,7	32	26,9	25	21,0	119	100
Svetovni trg	12	15,2	15	19,0	14	17,7	26	32,9	12	15,2	79	100

Redni sestanki delavcev so precej priljubljen način sporočanja vodstvu, kakšni so pogledi zaposlenih, saj v povprečju okoli 47 % organizacij navaja, da tak način komuniciranja uporablja velikokrat ali zelo velikokrat. Bistvenih razlik med organizacijami ni opaziti, morda le pri sektorski primerjavi, kjer je denimo le slabih 10 % javnih storitvenih organizacij navedlo, da tega načina sploh ne uporablja, medtem ko je delež takih organizacij v kmetijstvu in industriji 18 % in v tržnih storitvah 17 %.

f) Kratki sestanki delovnih skupin

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	16	7,7	19	9,1	65	31,3	68	32,7	40	19,2	208	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	8	8,1	11	11,1	32	32,3	32	32,3	16	16,2	99	100
Tržne storitve	5	12,5	5	12,5	12	30,0	11	27,5	7	17,5	40	100
Javne storitve	3	5,0	3	5,0	18	30,0	21	35,0	15	25,0	60	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	11	7,1	13	8,3	54	34,6	47	30,1	31	19,9	156	100
Nad 500 zaposlenih	5	9,8	6	11,8	11	21,6	21	41,2	8	15,7	51	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	9	9,7	16	17,2	29	31,2	22	23,7	17	18,3	93	100
Nad 14% diplomantov	7	6,1	3	2,6	36	31,3	46	40,0	23	20,0	115	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	8	6,8	11	9,3	41	34,7	33	28,0	25	21,2	118	100
Svetovni trg	7	9,0	8	10,3	21	26,9	28	35,9	14	17,9	78	100

Tudi kratki sestanki delovnih skupin so relativno pogost način komuniciranja pogledov zaposlenih vodstvu, saj je le približno 17 % vseh slovenskih organizacij navedlo, da tega načina ne uporablja oz. sploh ne uporablja. Največje razlike med organizacijami pri tem načinu komuniciranja vidimo, če organizacije primerjamo glede na izobrazbeno strukturo, saj je med organizacijami, ki navajajo to obliko komuniciranja kot pogosto oz. zelo pogosto precej več tistih z višjo izobrazbeno strukturo – kar 60 % v primerjavi z organizacijami z nižjo izobrazbeno strukturo, kjer jih ta način komuniciranja uporablja le okoli 42 %.

g) Program posredovanja predlogov

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	78	38,6	42	20,8	42	20,8	27	13,4	13	6,4	202	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	36	37,5	19	19,8	20	20,8	15	15,6	6	6,3	96	100
Tržne storitve	17	43,6	9	23,1	7	17,9	5	12,8	1	2,6	39	100
Javne storitve	23	39,7	13	22,4	9	15,5	7	12,1	6	10,3	58	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	65	43,0	30	19,9	32	21,2	17	11,3	7	4,6	151	100
Nad 500 zaposlenih	13	26,0	11	22,0	10	20,0	10	20,0	6	12,0	50	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	38	42,2	19	21,1	19	21,1	12	13,3	2	2,2	90	100
Nad 14% diplomantov	40	35,7	23	20,5	23	20,5	15	13,4	11	9,8	112	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	50	43,9	23	20,2	21	18,4	15	13,2	5	4,4	114	100
Svetovni trg	22	28,6	16	20,8	19	24,7	12	15,6	8	10,4	77	100

Odgovori kažejo, da program posredovanja predlogov ni najpogostejši način, s katerim slovenske organizacije poglede svojih zaposlenih komunicirajo vodstvu. Več kot 59 % jih je namreč navedlo, da takih programov ne uporablja oz. sploh ne uporablja, pri čemer je zanimivo, da sta največji odstopanji pri primerjavi organizacij po velikosti in po tržni usmerjenosti. Med manjšimi organizacijami z do 500 zaposlenimi jih tega instrumenta ne uporablja kar 63 % (v velikih se ta delež giblje okoli 48 %). Podobno je pri primerjavi po tržni usmerjenosti, kjer je to orodje bolj priljubljeno med organizacijami usmerjenimi na svetovni trg: takih programov komuniciranja namreč ne uporablja približno 49 % izvoznih organizacij v primerjavi z 64 % organizacijami, ki delujejo na lokalnem trgu.

h) Raziskava stališč zaposlenih

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	71	34,3	38	18,4	48	23,2	29	14,0	21	10,1	207	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	38	38,4	22	22,2	18	18,2	14	14,1	7	7,1	99	100
Tržne storitve	11	27,5	5	12,5	8	20,0	7	17,5	9	22,5	40	100
Javne storitve	20	33,9	11	18,6	18	30,5	5	8,5	5	8,5	59	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	61	39,6	27	17,5	37	24,0	20	13,0	9	5,8	154	100
Nad 500 zaposlenih	10	19,2	11	21,2	10	19,2	9	17,3	12	23,1	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	39	41,9	16	17,2	19	20,4	13	14,0	6	6,5	93	100
Nad 14% diplomantov	32	28,1	22	19,3	29	25,4	16	14,0	15	13,2	114	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	41	35,3	24	20,7	24	20,7	17	14,7	10	8,6	116	100
Svetovni trg	24	30,4	11	13,9	22	27,8	12	15,2	10	12,7	79	100

Raziskave stališč zaposlenih kot način komuniciranja njihovih pogledov vodstvu so v povprečju relativno redko uporabljene, saj jih ne uporablja ali sploh ne uporablja približno 53 % vseh organizacij. Pri sektorski primerjavi opazimo, da so najbolj v uporabi v sektorju tržnih storitev, kjer jih v zelo veliki meri uporablja kar 22,5 % organizacij, medtem ko se deleža v kmetijstvu in industriji ter pri javnih storitvah gibljeta okrog 7 oz. 8 %. Največjo razliko pa lahko vidimo pri primerjavi organizacij po velikosti. Ta instrument je namreč pogosto v

uporabi prav v velikih organizacijah, kjer jih okoli 40 % navaja, da se tega načina poslužujejo pogosto oz. v zelo veliki meri, metem ko je pri manjših organizacijah ta odstotek precej nižji in znaša slabih 19 %.

i) Elektronsko komuniciranje

	Sploh ne								V zelo veliki meri		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vse organizacije	24	11,8	44	21,6	44	21,6	43	21,1	49	24,0	204	100
Sektor												
Kmetijstvo, industrija	16	16,5	26	26,	21	21,6	18	18,6	16	16,5	97	100
Tržne storitve	5	12,8	7	17,9	9	23,1	10	25,6	8	20,5	39	100
Javne storitve	3	5,1	7	11,9	14	23,7	12	20,3	23	39,0	59	100
Velikost organizacije												
Do 500 zaposlenih	22	14,6	35	23,2	35	23,2	23	15,2	36	23,8	151	100
Nad 500 zaposlenih	2	3,8	9	17,3	9	17,3	19	36,5	13	25,0	52	100
Izobrazbena struktura												
Do 14 % diplomantov	20	21,7	24	26,1	24	26,1	12	13,0	12	13,0	92	100
Nad 14% diplomantov	4	3,6	20	17,9	20	17,9	31	27,7	37	33,0	112	100
Tržna usmerjenost												
Lokalni trg	11	9,6	27	23,5	24	20,9	23	20,0	30	26,1	115	100
Svetovni trg	12	15,6	15	19,5	18	23,4	16	20,8	16	20,8	77	100

Pri elektronskem komuniciranju kot načinu sporačanja pogledov zaposlenih vodstvu opazimo kar nekaj razlik pri primerjavi med sektorji. Najbolj je ta način v uporabi v storitvenem sektorju, kjer izstopajo javne organizacije; tam ta način uporablja pogosto oz. v zelo veliki meri skupaj 59 % organizacij, v tržnih stotivah 46 % organizacij, medtem ko v kmetijstvu in industriji ta delež znaša le 35 %. Nekaj razlik je opaziti tudi pri primerjavi glede na velikost organizacij, kjer je le 4 % velikih organizacij omenilo, da tega načina sploh ne uporablja, v primerjavi s 15 % manjših organizacij. Podobna je slika glede na izobrazbeno strukturo, kjer je razmerje še večje: le 4 % organizacij z visoko izobrazbeno strukturo sploh ne uporablja elektronskega komuniciranja, medtem ko je delež takih organizacij z nizko izobrazbeno strukturo kar 22-odstoten. Pri organizacijah z visoko izobrazbo jih kar 33 % navaja, da to orodje uporabljajo v zelo veliki meri, pri organizacijah z nižjo izobrazbeno delovno silo pa je teh le 13 %.

Beležke