



ANDREJ RASPOR je dr. družbenih ved – upravljalnih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

Povzetek: Članek obravnava raziskavo o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. Ugotovljeno je bilo, da imajo v slovenskih podjetjih še veliko izzivov in da bi morali še bolj načrtno delati s kadri. V hitro spreminjajoči se družbi pa bo teh izzivov v prihodnje še več.

Ključne besede: podjetja, kadri, usposabljanja

UREJENOSTI KADROVSKIH SLUŽB V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

Uvod

Veliko podjetij se odloči za iskanje novega sodelavca z mislijo na popolnega junaka, ki bo rešil vse naše težave, povečal prodajo, ustvaril nov posel in istočasno še skuhal kavo ter zalil fikus v pisarni. Iščejo torej super junaka, ki bo po možnosti član dobrodelne organizacije, ki bo za nas delal brezplačno, ali pa vsaj preko s. p., da bo za nas ugodnejše. Verjetno se jih nekaj takih na svetu tudi resnično najde, a jih je za vseh 115 milijonov* podjetij premalo (*ocena Združenih narodov)¹.

V kolikor vzamemo za izhodišče našega prispevka to misel, se moramo zavedeti, da je prav preiščeno in načrtovano delo s kadri ključ do uspeha. To pa lahko obrodi sadove le, če imamo že v sami kadrovskih službah ustrezne kadre. Prispevek tako obravnava, kako je le to urejeno.

Namen te raziskave je bil ugotoviti, kako imajo slovenska podjetja urejene kadrovske službe, s katerimi izzivi se srečujejo in kaj so njihovi bodoči izzivi. Glede na število vključenih organizacij v samo raziskavo smo dobili zadosten uvid, da smo na podlagi tega lahko izpeljali določene zaključke, ki jih bomo lahko prenesli do delodajalcev. Anketo so izvajali študenti DOBA fakultete.

Metodologija

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika s posameznimi vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Ta je za vodje kadrovskih oddelkov v posameznih organizacijah vseboval 28 vprašanj. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za naše obravnavano področje. Vse odgovore analiziramo izključno na nivoju opisne statistike. Za vodje kadrovskih oddelkov je anketa vključevala demografske podatke (področje delovanja, ključna dejavnost organizacije po SKD ter število delavcev v podjetju, letni prihodek, letni strošek dela, povprečni strošek / realizacija na zaposlenega) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (izobraženost oddelka HRM, število delavcev v kadrovskem oddelku, organizacijska podrejenost kadrovskega, spremljanje aktivnosti na kadrovskem področju, usposobljenost sodelavcev/kadrov, konkurenčnost podjetja, kadrovska strategija organizacije, katere kompetence so potrebne pri kadrih, oblika usposabljanja kadrov). Anketiranci so imeli možnost podati tudi odprte opisne odgovore. V raziskavo smo vključili 263 organizacij v Sloveniji in njihove vodje kadrovskih služb. Glede na to, da vse organizacije niso podale odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec. Enota anketiranja je bila torej posamezna slovenska organizacija. Šlo je za enkratno zbiranje podatkov. Vzorec je bilo neslučajno (volunterski vzorec). V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke za podjetja, v katerih smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je bilo v zadnjem četrtletju 2018 po podatkih AJNES-a iz poslovnega registra (ePRG) skupno 215.354 registriranih poslovnih subjektov, od tega 72.922 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli v 263 slovenskih organizacijah, kjer nas je zanimalo, koliko organizacij ima oddelek za človeške vire (127 organizacij ga ima, 132 pa ne). Vzorec pokriva 0,12 % vseh organizacij v Sloveniji. Ostali demografski podatki so razvidni iz tabele (Tabela 1: Oddelek za človeške vire).

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

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

Od skupno 251 organizacij je imelo 21,9 % organizacij v letu 2014 od 1 do 9 delavcev. Le nekaj odstotkov manj (19,1 %) pa od 100–249. 2000 ali več delavcev je imelo 11 organizacij, kar predstavlja 4,4 %.

Od 245 organizacij jih je imela 1/4 od 1.000.001 € do 5.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja, 1/5 pa od 10.000.001 do 50.000.000 €. Več kot 100.000.000 € letnih prihodkov iz poslovanja je imelo 7,8 % organizacij.

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

Tabela 1: Oddelek za človeške vire

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

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

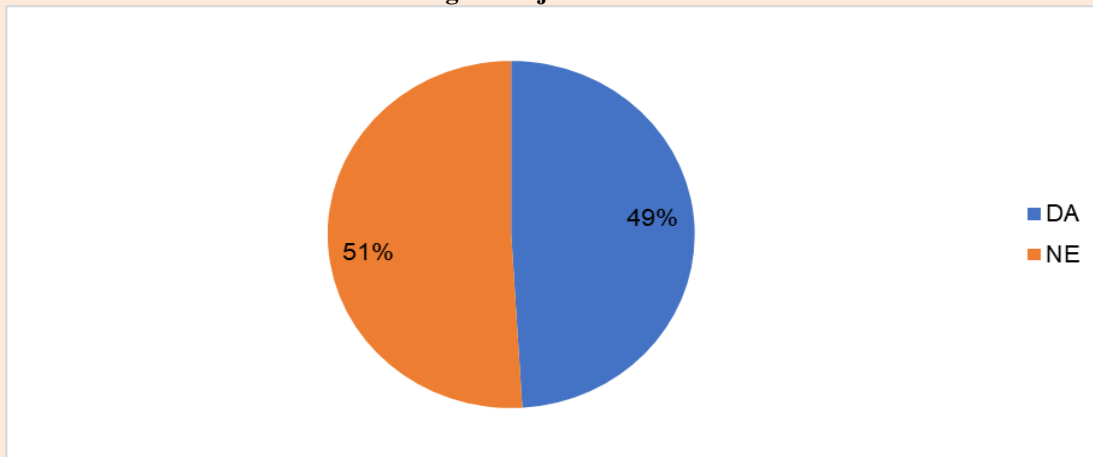
Na vprašanje je odgovorilo 242 organizacij. V 129 organizacijah v vzorcu (53 %) je povprečni mesečni strošek dela znašal do 2.000 €. V 22 podjetjih (9 %) pa je povprečni mesečni strošek dela znašal več kot 5.000 €.

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

Ugotovitve raziskave

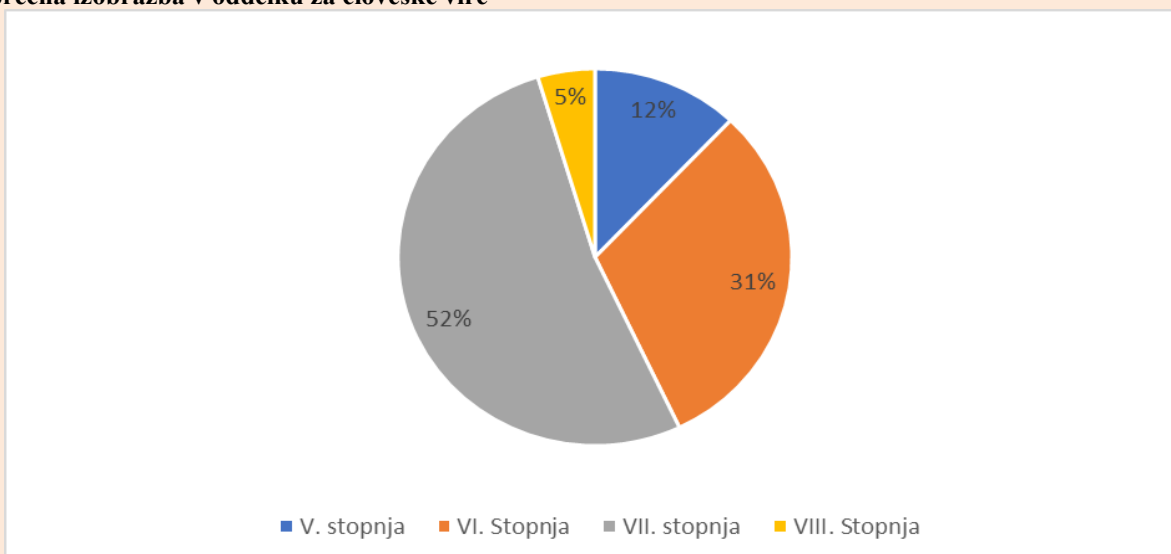
Na vprašanje, ali ima organizacija oddelek za človeške vire, je skupno odgovorilo 259 anketiranih. V 127 (49 %) organizacijah imajo oddelek za človeške vire, v 132 (51 %) pa ga nimajo (Graf 1: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji).

Graf 1: Oddelek za človeške vire/kadrovsko službo v organizaciji



Na vprašanje glede povprečne izobrazbe v oddelku za HRM je odgovorilo 149 organizacij (Graf 2: Povprečna izobrazba v oddelku HRM). Največji delež zaposlenih v organizacijah na oddelku HRM, t. j. 52,3 %, predstavljajo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. Sledijo jim zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe s 30,9 %. Najmanj pa je v oddelkih za HRM zaposlenih delavcev z VIII. stopnjo izobrazbe (4,7 %).

Graf 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire



Kakšna je povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire glede na druge demografske podatke, si lahko ogledate v tabeli (Tabela 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire).

Tabela 2: Povprečna izobrazba v oddelku za človeške vire

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

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

Na to vprašanje je odgovorilo 152 organizacij (Tabela 3: Število zaposlenih v kadrovski službi glede na področje dela). To je normalno, saj 127 organizacij sploh nima oddelka za človeške vire in delo združujejo z drugim oddelkom, zato so napisali sorazmerni del časa, ki ga oseba nameni temu področju.

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

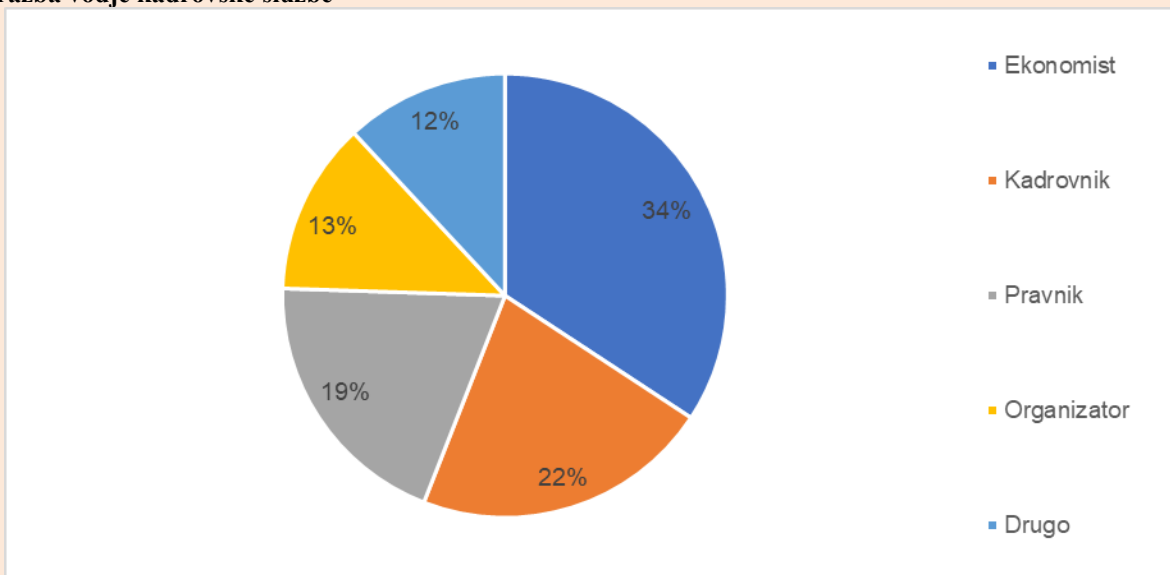
Iz podanih odgovorov lahko izhaja sklep, da ima podjetje v povprečju 4 zaposlene (od ene do 68 oseb).

Tabela 3: Število zaposlenih v kadrovski službi glede na področje dela

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

Na vprašanje o izobrazbi vodje kadrovske službe je odgovore podalo skupno 143 organizacij (Graf 3: Izobrazba vodje kadrovske službe). V 49 organizacijah (34 %) ima vodja kadrovske službe ekonomsko izobrazbo. V 31 organizacijah (22 %) je vodja kadrovske službe formalno izobražen kadrovnik, v 28 (19 %) pa je vodja kadrovske službe po izobrazbi pravnik.

Graf 3: Izobrazba vodje kadrovske službe

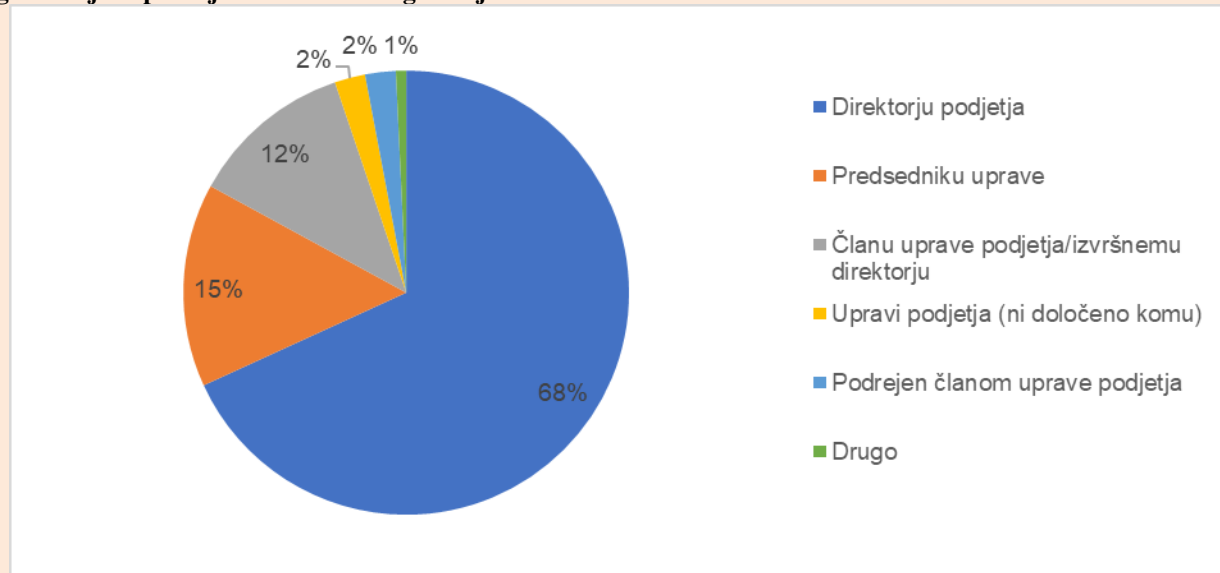


Na vprašanje, katerega spola je oseba, ki je izpolnjevala anketo, je odgovorilo skupaj 152 organizacij. Od teh je odgovorilo 38 (25 %) moških in 114 (75 %) žensk. Ker je bila anketa namenjena najbolj odgovorni osebi za področje kadrov v primeru, da tega v podjetju nimajo, pa direktorju ali lastniku podjetja,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

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

Na vprašanje je odgovorilo 135 od 263 organizacij (Graf 4: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje). V 112 organizacijah (83 %) je kadrovski vodja organizacijsko podrejen bodisi predsedniku uprave bodisi direktorju podjetja. V 16 organizacijah (12 %) je kadrovski vodja organizacijsko podrejen drugemu članu uprave oz. izvršnemu direktorju. Zgolj v treh organizacijah (2 %) ni točno določeno, komu je podrejen kadrovski vodja.

Graf4: Organizacijska podrejenost kadrovskega vodje



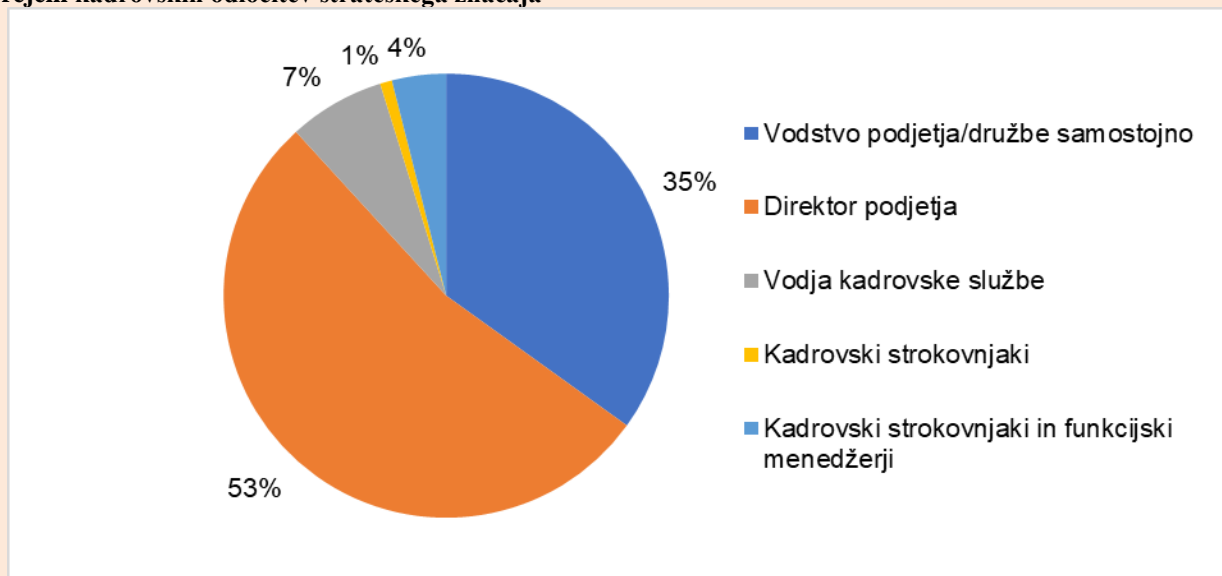
Od 139 organizacij, ki so odgovorile na to vprašanje, so njihovi vodje kadrovske službe pretežno (61 %) prišli iz vrst znotraj podjetja (Graf 5: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe). Najmanj novih vodij kadrovskih oddelkov je bilo nestrokovnjakov iz zunanjih vrst (12 od 139). Sklepa se lahko tudi, da te organizacije z večjo težo vrednotijo okoliščino familiarnosti v primerjavi s strokovno usposobljenostjo vodij kadrovske službe, saj so pogosteje (11/42 = 26 %) zaposlovale predhodno poznanega notranjega kadrovskega nestrokovnjaka (38 %) kot zunanjega kadrovskega strokovnjaka (30 %).

Graf 5: Izvor trenutnega vodje kadrovske službe



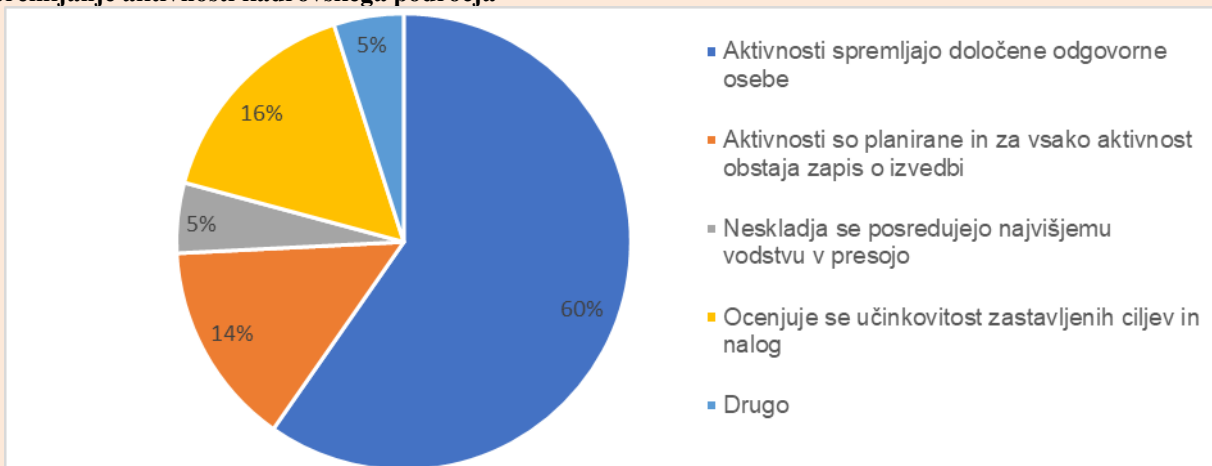
Od skupno 229 analiziranih primerov praviloma strateške kadrovske odločitve v kar 202 primerih (88 %) izvirajo neposredno od direktorja ali vodstva organizacije (Graf 5: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja). Zgolj 9 organizacij (4 %) je poročalo izvor strateških kadrovskih odločitev iz vrst kadrovskih strokovnjakov. Funkcijo kadrovnikov torej prevzemajo direktorji organizacij sami in je ne delegirajo oz. je razvidno, da kadrovska služba glede tovrstnih odločitev ni samostojna.

Graf 6: Sprejem kadrovskih odločitev strateškega značaja



Glede načina spremljanja aktivnosti na kadrovskem področju je odgovor podalo 221 organizacij (Graf 7: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja). V 132 primerih (60 %) imajo ta podjetja posebej določene odgovorne osebe, ki spremljajo aktivnosti na kadrovskem področju. Vzorec je indikativen glede visoke učinkovitosti in samostojnosti kadrovikov pri koordinaciji različnih kadrovskih področij, saj je pri neskladjih izjemoma (zgolj 5 %) potrebno posredovanje najvišjega vodstva.

Graf 71: Spremljanje aktivnosti kadrovskega področja



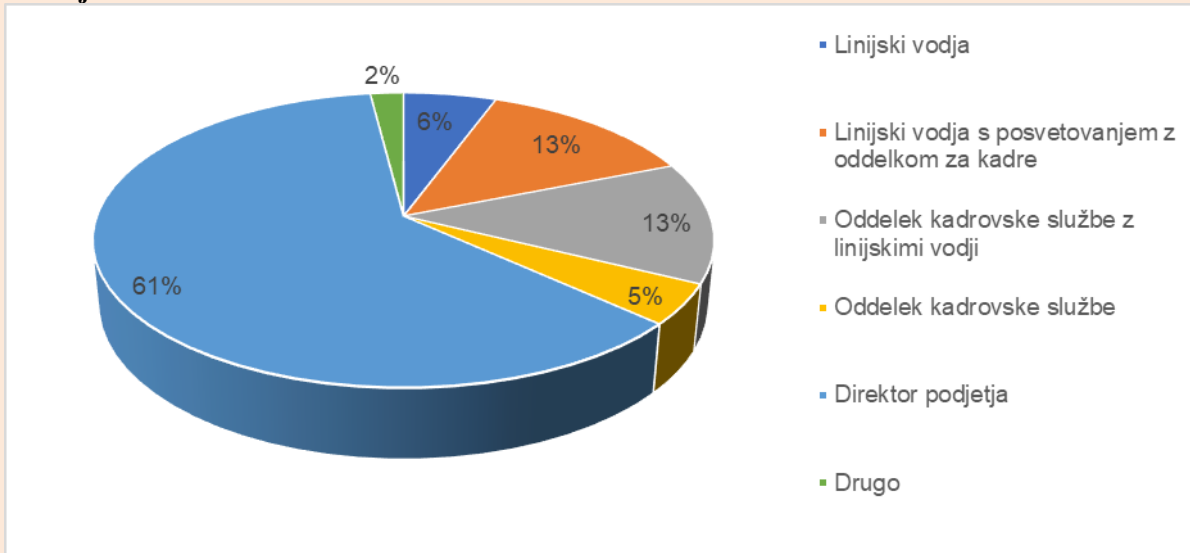
Na vprašanje, v kolikšni meri aktivnosti na kadrovskem področju sledijo poslovni strategiji organizacije, je odgovorilo 228 organizacij. Od teh v 136 organizacijah (59,6 %) aktivnosti na kadrovskem področju popolnoma sledijo njeni poslovni strategiji, medtem ko v 85 organizacijah (37 %) aktivnosti na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

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

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

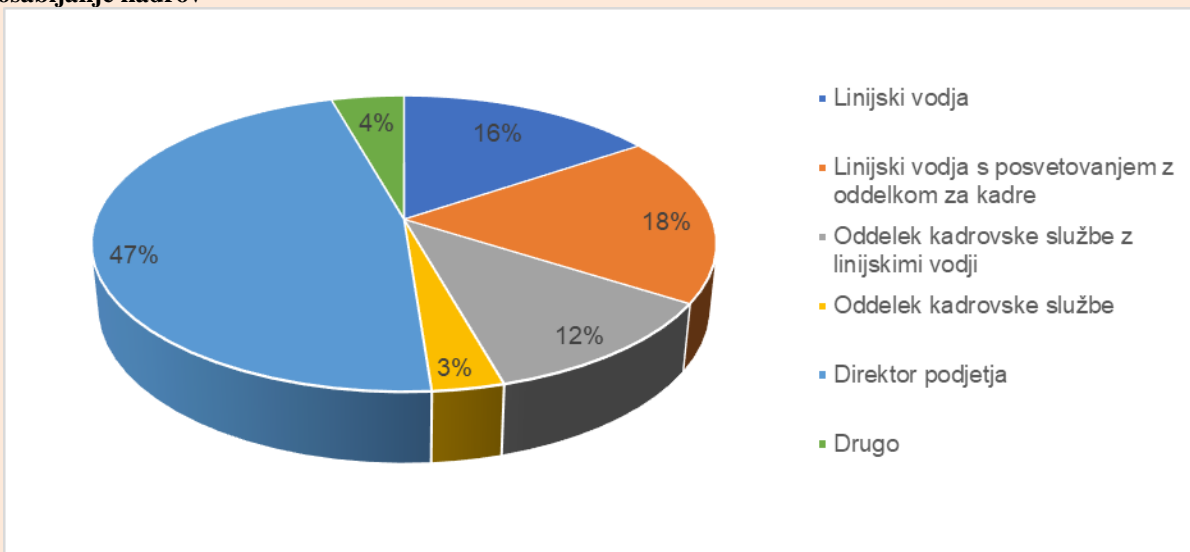
Na vprašanje glede pridobivanja in izbire kadra je odgovorilo skupno 249 organizacij (Graf 8: Pridobivanje in izbira kadrov). Iz podatkov je razvidno, da je za pridobivanje in izbiro kadra v 61 % odgovoren direktor podjetja. Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe in oddelek kadrovske službe z linijskimi vodji vsak po 13,3 %.

Graf 8: Pridobivanje in izbira kadrov



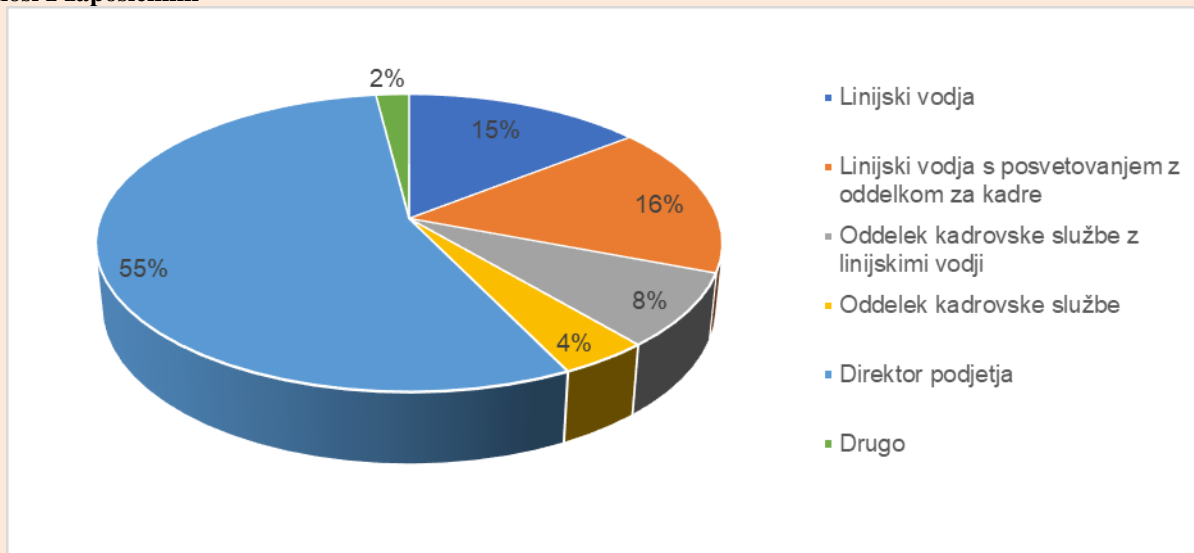
Za usposabljanje kadrov je v največji meri odgovoren direktor podjetja (47 %). Sledijo mu linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe z 18 % (Graf 9: Usposabljanje kadrov).

Graf 9: Usposabljanje kadrov



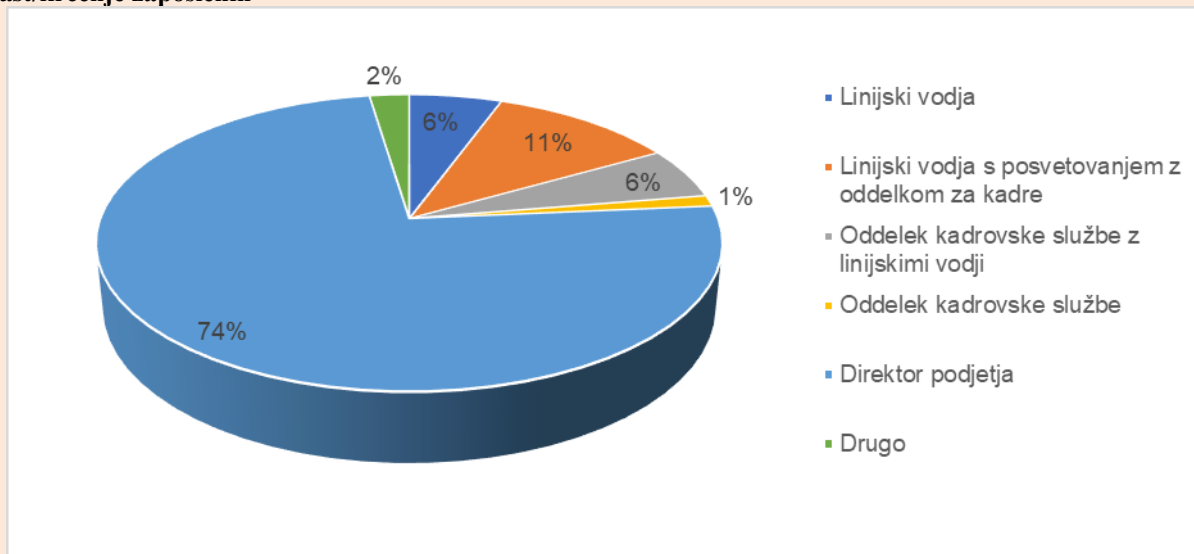
Tudi za glavne odločitve glede politike na področju odnosov z zaposlenimi je v 55 % odgovoren direktor podjetja (Graf 10: Odnosi z zaposlenimi). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

Graf 2: Odnosi z zaposlenimi



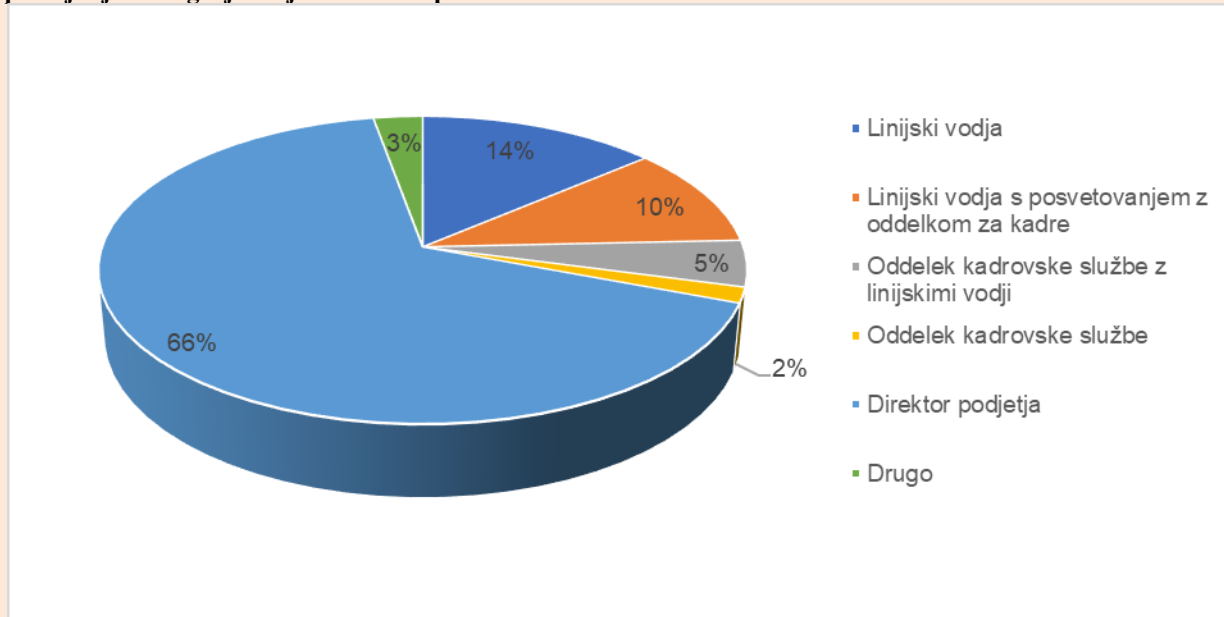
Odgovorna oseba za porast in krčenje oseb je v skoraj 3/4 direktor podjetja (Graf 11: Porast / krčenje zaposlenih). Direktorjem sledijo linijske vodje s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe.

Graf 3: Porast/krčenje zaposlenih



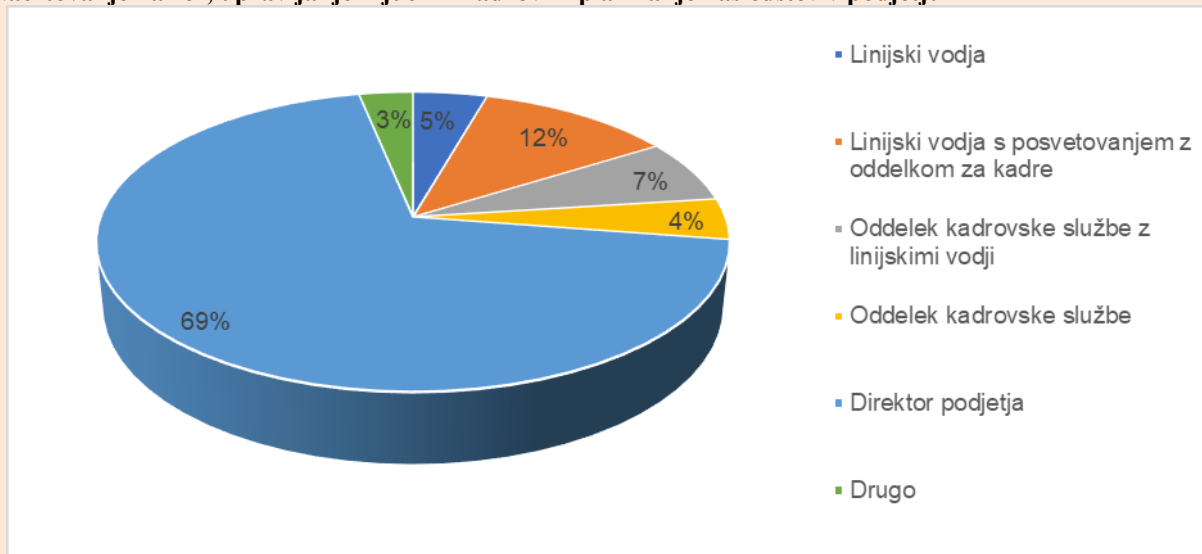
Za upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti je v 66 % organizacij odgovoren direktor podjetja (Graf 12: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti). 14 % vprašanih organizacij pa je odgovorilo, da je v največji meri za upravljanje in nagrajevanje delavcev odgovoren linijski vodja.

Graf 12: Upravljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti



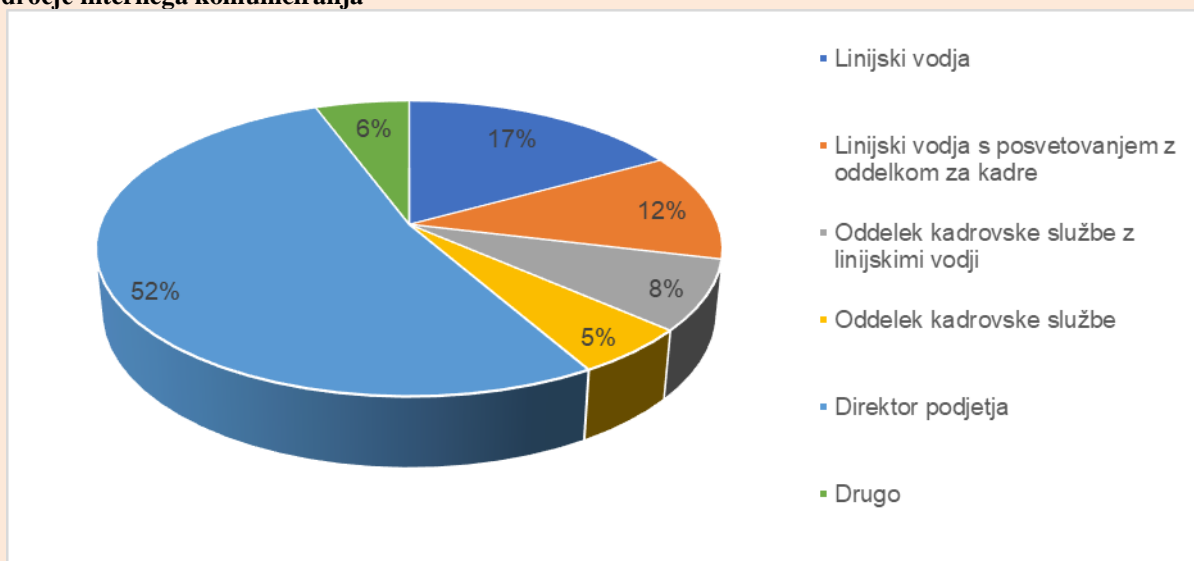
Za načrtovanje karier, upravljanja ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju je v 69,4 % odgovoren direktor podjetja. Sledi mu linijski vodja s posvetovanjem z oddelkom kadrovske službe (Graf 13: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju).

Graf 134: Načrtovanje karier, upravljanje ključnih kadrov in planiranje nasledstev v podjetju



Na vprašanje, kdo je odgovoren za interno komunikacijo, je največ vprašanih organizacij odgovorilo, da je za interno komunikacijo odgovoren direktor (52 %). Sledi mu linijski vodja s 17 % (Graf 14: Področje internega komuniciranja).

Graf 14: Področje internega komuniciranja



Petnajsto vprašanje je obsegalo sklop 38 trditvev (Tabela 4: Trditve o urejenosti kadrovske službe). Pri vsaki izmed trditvev je bila na voljo lestvica od 1 do 5, pri čemer je anketiranec, ki je pri posamezni trditvi zapisal številko 1, izrazil popolno nestrinjanje, pri številki 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

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

Tabela 4: Trditve o urejenosti kadrovske službe

Zap. Št.	Trditev	Povprečje	Modus
1	Človeški viri so ključnega pomena pri ustvarjanju konkurenčnosti našega podjetja.	4,53	5
2	Imamo strokovnjake na kadrovskem področju, ki dosegajo vidne rezultate v svoji branži.	3,26	3
3	Pri načrtovanju kadrov sledimo načrtom in strategiji podjetja.	4,08	4
4	Pri načrtovanju kadrov analiziramo obstoječe kadrovske vire in na osnovi tega načrtujemo.	4,07	5
5	Pri načrtovanju kadrov ne načrtujemo vnaprej, kadrujemo po dejanskih potrebah.	3,5	3 in 5
6	Pri načrtovanju kadrov zamujamo z odločitvami.	2,5	3
7	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sledenju zakonskim normativom na področju delovnih razmerij.	3,28	3
8	Kadrovska služba namenja največ pozornosti sistemu nagrajevanja in politiki plač.	3,01	3
9	Kadrovska služba namenja največ pozornosti izobraževanju kadrov.	3,26	4
10	Kadrovska služba namenja največ pozornosti razvoju karier.	2,98	3
11	Podjetje ima izdelano strategijo za obdobje 3 let ali več.	3,36	3
12	Odgovorni za kadre sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja.	3,79	5
13	V podjetju imamo kadrovsko strategijo.	3,48	4 in 5
14	V podjetju imamo izdelano kadrovsko strategijo v pisnem dokumentu.	2,79	1
15	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi strategije kadrovske funkcije.	3,03	3
16	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi večletnih planov.	2,89	3
17	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi letnih planov .	3,5	4
18	Planiranje kadrovske službe izvajamo na podlagi kadrovskih planov na mesečni ravni.	2,78	3
19	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v spremljanje in urejanje kadrovskih evidenc.	3,69	5
20	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v izobraževanje zaposlenih.	3,47	3
21	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v motiviranje zaposlenih.	3,45	4
22	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v povečanje produktivnosti zaposlenih.	3,34	3
23	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih.	3,18	3
24	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v oblikovanje organizacijske klime in kulture.	3,48	4
25	Zaposleni v kadrovski službi so usmerjeni v razvoj talentov.	3,13	3
26	Redno evalviramo delo kadrovske službe.	3,19	3
27	Redno se ukvarjamo z razvojem zaposlenih v kadrovski službi.	3,3	3
28	Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju voditeljstva in ciljne organizacijske kulture v podjetju.	3,2	3
29	Kadrovska služba je uspešna pri sistematičnem razvoju in promocije timske kulture v podjetju.	3,25	3
30	Kadrovska služba je uspešna pri spodbujanju kar najvišje stopnje zavzetosti zaposlenih.	3,21	3
31	Kadrovski sistemi so med seboj povezani.	3,43	4
32	Imamo povezan sistem vodenja s cilji in nagrajevanja.	3,38	4
33	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom selekcije.	3,14	4
34	Imamo povezan sistem kompetenc s sistemom napredovanja in nagrajevanja.	3,18	3
35	Zaposleni se praviloma usposablajo med delovnim časom.	4,11	4
36	Zaposleni se niso pripravljani usposabljanju izven delovnega časa.	2,44	2
37	Pri usposabljanju se praviloma poslužujemo klasičnih oblik.	3,55	4
38	Zaposleni še niso sprejeli e-oblik usposabljanja.	2,84	2
	POVPREČJE	3,32	

Od skupno 186 podjetji, ki so odgovorila na vprašanje, več kot polovica organizacij 58 % v prihodnosti načrtuje usposabljanje za zaposlene v kadrovski službi, 42 % podjetji pa takega usposabljanja ne načrtuje.

Potrebna znanja zaposlenih v kadrovski službi

Od skupno 263 organizacij jih tretjina (vrstice A, B, C) navaja, da potrebujejo dodatna znanja in spretnosti svojih sodelavcev, in sicer na področjih iskanja primernih zaposlenih (32 %), poznavanju sistema plač (28 %), znanju s področja coachinga in treniranja zaposlenih s

ciljem sistematičnega razvoja kadrov (31 %). Najredkeje, tj. 42-krat (16 %), pa podjetja poročajo o potrebi po dodatnih načinih za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij svojim vodjem in zaposlenim (vrstica L) (Tabela 5: Pričakovana znanja).

Tabela 5: Pričakovana znanja

PRIČAKOVANA/POTREBNA/ZAŽELENA ZNANJA KADROVSKIH SODELAVCEV		N	Delež v n = 263
A	Kako poiskati primerne zaposlene in jih zaposliti (iskanje novih delavcev, ravnanje s kandidati in njihovimi podatki, izvedba zaposlitve, kadrovska mapa delavca ...)?	84	31,94 %
B	Znanja s področja coachinga in treniranja zaposlenih s ciljem sistematičnega razvoja vodij in zaposlenih.	83	31,56 %
C	Sistem plač (plačni model, obveznosti kadrovske službe, davčna zakonodaja ...).	74	28,14 %
D	Znanja s področja strateškega managementa, upravljanja sprememb in posledično ustvarjanja ciljne organizacijske kulture in klime, ki podpirata strategijo podjetja.	68	25,86 %
E	Kaj je potrebno vedeti o kadrovanju med letom (izdajanje odločb, sklepov, roki, postopki v zvezi z delovnimi nesrečami, nosečnost, starševstvo, sociala, zaključek zaposlitve in upokožitev delavca ...)?	65	24,71 %
F	Kadrovske dokumente (listine in akti, ki spremljajo kadrovske dejavnosti v podjetjih, akt o sistemizaciji, akt o delovnih razmerjih, ocena tveganja ...).	64	24,33 %
G	Poslovna znanja iz dejavnosti, v kateri je naša organizacija, oz. poznavanje poslovnih procesov organizacije.	63	23,95 %
H	Kadrovske postopke v izrednih primerih (navodila za pripravljalne postopke v primerih disciplinskih prekrškov, invalidskih postopkov, presežkov zaposlenih in drugih izrednih dogodkov ...).	62	23,57 %
I	Kaj je potrebno vedeti o kadrovskih postopkih konec leta (kadrovske analize, poročila, obvestila delavcem, letne nagrade, letni razgovori ...)?	61	23,19 %
J	Znanja s področja informacijskih tehnologij.	60	22,81 %
K	Znanja s področja projektnega in timskega managementa (vključujoč medgeneracijsko sodelovanje).	58	22,05 %
L	Znanja s področja prodaje in marketinga za učinkovitejšo promocijo kadrovskih sistemov in orodij, ki jih pripravljajo, do njihovih uporabnikov (vodij in zaposlenih).	42	15,97 %

Na vprašanje, kje organizacije menijo, da njihovi sodelavci potrebujejo nadgradnjo kompetenc, je odgovorilo 263 organizacij – pri tem jih je 12 (5 %) ocenilo, da njihovi zaposleni ne potrebujejo dodatnega izboljševanja kompetenc (Tabela 6: Potrebne kompetence zaposlenih v podjetju). Ostalih 251 organizacij predvideva dodatno usposabljanje svojih zaposlenih, pri čemer 143 (55 %) organizacij ocenjuje, da so potrebne izboljšave na področju samoiniciativnosti in podjetnosti svojih zaposlenih. 98 organizacij (37 %) opaža nujnost izboljšanja kompetenc na področju sporazumevanja v tujih jezikih, kar je verjetno povezano s širjenjem obsega mednarodnega poslovanja.

Tabela 6: Potrebne kompetence zaposlenih v organizaciji

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

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

Zaključek k raziskavi o urejenosti kadrovskih služb v slovenskih podjetjih

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

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

ⁱ Sekula N. J. (2015). *Kaj je potrebno upoštevati pri iskanju primernih kadrov?* Finance. <https://posel2030.finance.si/8816428/Kaj-je-potrebno-upostevati-pri-iskanju-primernih-kadrov>.