

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

ČLOVEŠKI VIRI IN KONKURENČNOST  
VRTNARSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

TRAJČE NIKOLOSKI

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

ČLOVEŠKI VIRI IN KONKURENČNOST  
VRTNARSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Trajče Nikoloski

Koper, 2009

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec



## **POVZETEK**

Kakovostni človeški viri so bistven dejavnik, ki prispeva h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Človeški viri lahko ključno vplivajo na povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja in tako predstavljajo njegovo konkurenčno prednost. To še posebej velja v tako dinamičnem in raznolikem poslovnem okolju, kot je vrtnarska proizvodnja. V magistrski nalogi smo analizirali anketni vprašalnik, ki ga je izpolnilo 90 vrtnarskih podjetij v Sloveniji, saj smo želeli dokazati, da sta ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja vrtnarske panoge pozitivno povezani s kakovostjo človeških virov ter da je upravljanje človeških virov ključen dejavnik, ki omogoča podjetjem pravočasen in ustrezen odziv na konkurenčne izzive v okolju. Obe hipotezi smo s pomočjo faktorske analize uspešno dokazali.

*Ključne besede:* človeški viri, kakovost, konkurenčna prednost, uspešnost, upravljanje, vrtnarska podjetja, vrtnarstvo

## **SUMMARY**

Quality in human resources is a crucial factor that contributes to competitiveness and efficiency of a company. Human resources have a significant impact on the improvement of efficiency of company's operations and present its competitive advantage. This finding is particularly valid in dynamic and heterogeneous production like horticulture. In the master thesis we have analysed 90 questionnaires, which have been carried out by horticultural undertakings in Slovenia. The meaning of analysing the questionnaires was to prove that economic successfulness and competitive position of undertaking's operations in horticultural branch have a positive impact and connection with quality of human resources. Furthermore, human resources management is a key factor that enables undertakings to react suitably and on time to the competitive challenges in the environment. Both hypotheses were successfully proven.

*Key words:* human resources, quality, competitive advantage, efficiency, management, horticultural undertaking, horticulture

UDK: 635:658(043.2)



*Človek ni nesrečen zato,  
ker nima, ampak zato,  
ker se ne zaveda,  
kako veliko je tisto,  
kar ima.  
(R. Kerševan)*

Zahvaljujem se prof. dr. Štefanu Bojnecu s Fakultete za management v Kopru za mentorstvo, usmerjanje pri predlagani temi, strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi magistrske naloge in članom komisije predsednici izr. prof. dr. Aniti Tranavčević in doc. dr. Matjažu Novaku.

Ob tej priložnosti se zahvaljujem tudi svoji družini za razumevanje in vsestransko podporo med študijem.

Trajče Nikoloski





## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Razvoj človeških virov v Sloveniji.....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1      | Razmestitev in uporaba človeških virov .....  | 6         |
| 2.2      | Podoba ravnanja človeških virov v slovenskih organizacijah.....                               | 7         |
| 2.3      | Opredelitev človeških virov .....   | 9         |
| 2.4      | Kompetence človeških virov .....  | 10        |
| 2.5      | Razvoj in upravljanje človeških virov v podjetjih .....                                       | 14        |
| 2.6      | Izobrazba kadra v vrtnarskih podjetjih.....   | 16        |
| 2.6.1    | Operativni človeški viri.....   | 18        |
| 2.6.2    | Strateški človeški viri.....  | 18        |
| 2.7      | Uspešnost poslovanja podjetja .....   | 20        |
| 2.7.1    | Vpliv človeških virov na uspešnost poslovanja .....   | 22        |
| 2.7.2    | Participacija zaposlenih .....  | 23        |
| 2.7.3    | Vpliv finančnega sodelovanja zaposlenih na uspešnost podjetja .....                           | 24        |
| 2.7.4    | Finančna participacija .....  | 26        |
| 2.7.5    | Naloge človeških virov pri uresničevanju uspešnosti podjetja.....                             | 28        |
| 2.8      | Konkurenčnost podjetij .....  | 35        |
| 2.8.1    | Oblike tržne konkurence .....   | 35        |
| 2.8.2    | Opredelitev konkurence in konkurenčne prednosti .....   | 37        |
| <b>3</b> | <b>Analiza vpliva človeških virov na konkurenčnost in uspešnost vrtnarskih podjetij .....</b> | <b>41</b> |
| 3.1      | Predstavitev glavnih značilnosti vrtnarske panoge .....                                       | 41        |
| 3.2      | Izvedba raziskave in zbiranje podatkov .....  | 43        |
| 3.2.1    | Opis poteka raziskave .....   | 44        |
| 3.2.2    | Klasificiranje in razvrščanje podatkov v skupine .....  | 46        |
| 3.3      | Faktorska analiza in interpretacija podatkov.....   | 46        |
| 3.3.1    | Predstavitev metode .....   | 46        |
| 3.3.2    | Zasnova matematične specifikacije faktorske analize .....                                     | 47        |
| 3.3.3    | Predstavitev rezultatov ankete .....  | 48        |
| 3.3.4    | Preverjanje hipotez.....  | 73        |
| 3.4      | Pomen raziskave za znanost in stroko ter predlogi in možnosti za nadaljnja raziskovanja ..... | 83        |
| 3.5      | Ugotovitve.....   | 85        |
| 3.6      | Predlogi vrtnarskim podjetjem .....   | 87        |
| <b>4</b> | <b>Sklep.....</b>   | <b>89</b> |
|          | <b>Literatura .....</b>   | <b>93</b> |
|          | <b>Priloge.....</b>   | <b>97</b> |



## PONAZORILA

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabela 3.1  | Vrtnarska pridelava, Slovenija, 2000.....   | 50 |
| Tabela 3.2  | Osnovna površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev, Slovenija, 1. julij 2006 .....                         | 51 |
| Tabela 3.3  | Osnovna površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev po velikostnih razredih, Slovenija, 1. julij 2006 ..... | 52 |
| Tabela 3.4  | Pridelava cvetja in okrasnih rastlin, Slovenija, 2000.....  | 54 |
| Tabela 3.5  | Pridelava cvetja in okrasnih rastlin, Slovenija, 2003 in 2006.....  | 54 |
| Tabela 3.6  | Tabelaričen prikaz strokovne izobrazbe pridelovalcev vrtnarske pridelave, Slovenija, 2000 .....                                   | 58 |
| Tabela 3.7  | Strokovna izobrazba pridelovalcev vrtnarske pridelave po statističnih regijah .....   | 58 |
| Tabela 3.8  | Pridelovalci glede na način pridelovanja rastlin, Slovenija, 2000.....  | 59 |
| Tabela 3.9  | Opis statistike.....  | 62 |
| Tabela 3.10 | Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – komunalitete.....  | 74 |
| Tabela 3.11 | Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – lastne vrednosti in delež pojasnjene variance .....                    | 75 |
| Tabela 3.12 | Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – factorske uteži.....   | 75 |
| Tabela 3.13 | Kakovost kadra – komunalitete .....   | 76 |
| Tabela 3.14 | Kakovost kadra – delež pojasnjene variance .....  | 77 |
| Tabela 3.15 | Kakovost kadra – factorske uteži.....   | 78 |
| Tabela 3.16 | Opisna statistika.....  | 79 |
| Tabela 3.17 | Povezanost med dimenzijama ekonomske uspešnosti poslovanja in konkurenčnosti podjetja in dimenzijami kakovosti kadrov .....       | 80 |
| Tabela 3.18 | Povezanost med dimenzijo konkurenčnosti in pridobivanjem znanja iz posameznih virov .....   | 82 |
| Slika 2.1   | Prikaz človeških zmožnosti v širšem smislu.....   | 14 |
| Slika 3.1   | Vrtnarska pridelava po statističnih regijah (SKTE3), Slovenija, 2000....  | 42 |
| Slika 3.2   | Matematični prikaz factorskega modela.....  | 48 |
| Slika 3.3   | Osnovna dejavnost podjetij.....   | 49 |
| Slika 3.4   | Vrtnarska pridelava na prostem in v zaščitenih prostorih, Slovenija, 2000 .....   | 52 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Slika 3.5  | Število zaposlenih.....  | 55 |
| Slika 3.6  | Izobrazba anketirancev .....   | 56 |
| Slika 3.7  | Strokovna izobrazba nosilcev vrtnarske pridelave, Slovenija, 2000 .....                      | 57 |
| Slika 3.8  | Spol anketirancev.....   | 59 |
| Slika 3.9  | Starost anketirancev .....   | 60 |
| Slika 3.10 | Dejavniki, ki prispevajo h konkurenčnosti podjetja .....                                     | 61 |
| Slika 3.11 | Ocena konkurenčnosti podjetja.....   | 62 |
| Slika 3.12 | Najemanje delovne sile.....  | 63 |
| Slika 3.13 | Razlogi za zaposlovanje.....   | 64 |
| Slika 3.14 | Sodelovanje anketirancev pri zaposlovanju novega kadra .....                                 | 64 |
| Slika 3.15 | Spol novozaposlenega kadra.....  | 65 |
| Slika 3.16 | Izkušnje novozaposlenega kadra .....   | 65 |
| Slika 3.17 | Izobrazba novozaposlenega kadra .....  | 66 |
| Slika 3.18 | Pomembnost znanj za zaposlovanje kadrov s področja hortikulture.....                         | 67 |
| Slika 3.19 | Razlogi za fluktuacijo kadra .....   | 69 |
| Slika 3.20 | Plača zaposlenih.....  | 70 |
| Slika 3.21 | Pogostost iskanja zaposlitve odhajajočega kadra .....  | 71 |
| Slika 3.22 | Pomembnost pridobivanja znanja za motivacijo zaposlenih .....                                | 72 |
| Slika 3.23 | Uspešnost poslovanja podjetja.....   | 72 |
| Slika 3.24 | Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja .....   | 73 |
| Slika 3.25 | Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja –<br>diagram lastnih vrednosti..... | 74 |
| Slika 3.26 | Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost – povprečni<br>vrednosti.....                | 76 |
| Slika 3.27 | Kakovost kadra – diagram lastnih vrednosti.....  | 77 |
| Slika 3.28 | Kakovost kadra – povprečne vrednosti.....  | 79 |

## 1 UVOD

V današnjem hitro se spreminjajočem globalnem okolju je konkurenčna tekma za obstanek, preživetje, rast in uspešno dolgoročno konkurenčno poslovanje podjetij postala realnost, ki prinaša večje negotovosti na eni strani in priložnosti na drugi strani. Za uspešno in učinkovito poslovanje je poleg dobro opredeljenih dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih strateških ciljev in strategij ključnega pomena sposobnost vrtnarskega podjetja, da se hitro in učinkovito odziva na priložnosti in nevarnosti v okolju. Sposobnost uspešnega in učinkovitega odzivanja pa je povezana z verodostojnimi in pravočasnimi informacijami, hitrimi odzivi ter sposobnostmi človeških virov v podjetju.

Kakovostni človeški viri so bistven dejavnik, ki prispeva h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Človeški viri lahko ključno vplivajo na povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja in tako predstavljajo njegovo konkurenčno prednost. To še posebej velja v tako dinamičnem in raznolikem poslovnem okolju, kot je vrtnarska proizvodnja.

V magistrski nalogi smo se osredotočili predvsem na ravnanje s človeškimi viri in na vodenje<sup>1</sup> človeških virov v vrtnarskih podjetjih ter njihov vpliv na finančno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Analizirali smo tako morebitno povezanost kakor tudi različnost vrtnarskih podjetij glede na izbrana merila – človeški viri, ekonomska uspešnost in tržna konkurenčnost. Uspešnost poslovanja vrtnarskih podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je čedalje bolj odvisna od učinkovitega vodenja človeških virov.<sup>2</sup>

Ljudje s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočajo, da si podjetje pridobi oziroma ohrani konkurenčno prednost na tržišču. Pogoj za to je, da podjetje predhodno ustvari ugodne pogoje za razvoj ključnih kompetenc zaposlenih, kar pomeni, da omogoči zaposlenim razvoj njihovih talentov, znanj, sposobnosti. Prav tako je pomembno, da podjetje razvije učinkovit sistem motiviranja, saj si bodo motivirani zaposleni prizadevali doseči še boljše rezultate, kar bo vplivalo na uspešnost celotnega podjetja.

Namen magistrske naloge je ugotoviti vpliv človeških virov<sup>3</sup> (ki so temelj vseh razvojnih sprememb) na uspešnost in konkurenčnost vrtnarskih podjetij na vzorcu 90 poslovnih subjektov, ki se ukvarjajo z vrtnarstvom. Danes je konkurenčna sposobnost

---

<sup>1</sup> Vodenje se nanaša na ljudi, na to kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali ob čim manjšem porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev Možina (1994, 525). Definicija ravnanja, obravnavana v magistrski nalogi, je podobna definicija vodenja, le da namen ravnanja ni usmerjen v organizacijske cilje.

<sup>2</sup> Človeški viri, kot so obravnavani v magistrskem delu, so sedanji, bivši in bodoči oziroma potencialni zaposleni določenega podjetja oziroma organizacije.

<sup>3</sup> Vpliv človeških virov različno vpliva na konkurenčnost podjetja (Treven 1998).

podjetja odvisna predvsem od tega, kakšna je kakovost njegovega osebja. Pri tem je za podjetje še posebej koristna tista vrsta znanja, ki ga je sicer mogoče opredeliti kot konkurenčno znanje za doseganje večje uspešnosti celotne organizacije. Vse večji pomen znanja seveda sproža potrebo po sistematičnem vpeljevanju le-tega v podjetje.

Uspešnost poslovanja vrtnarskih podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je vse bolj odvisna od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov. Človeški vir je tisti, po katerem se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju.

V zadnjem desetletju se je področje managementa človeških virov v podjetjih spremenilo v ključni dejavnik za doseg učinkovitosti in konkurenčnosti njihovega poslovanja pri nas in tudi drugod po svetu.

Glavni cilj magistrske naloge je oceniti in prikazati povezanost in morebitno različnost med anketiranimi podjetji glede na izbrana skupna merila (človeški viri, ekonomska uspešnost in tržna konkurenčnost). S faktorsko analizo smo poskušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki, ki so pomembni za ekonomsko uspešnost in tržno konkurenčnost proučevanih vrtnarskih podjetij.

Vzorčni okvir anketne raziskave predstavlja 200 podjetij, ki imajo kot glavno dejavnost registrirano dejavnost vrtnarstvo, na podlagi česar smo realizirali vzorec 90 podjetij, ki so nam vrnila veljavno izpolnjen anketni vprašalnik.

Anketo smo izvajali v časovnem obdobju od julija do avgusta 2008. Vprašalnik je bil vsebinsko sestavljen iz dveh delov: prvi del je vključeval vprašanja o vplivu človeških virov na uspešnost poslovanja podjetja in nanj so odgovarjala vsa vrtnarska podjetja.

Drugi del anketnega vprašalnika pa je bil namenjen samo tistim vrtnarskim podjetjem, ki imajo organizirano izobraževanje zaposlenih ali pa kako drugače investirajo v človeške vire.

Celoten anketni vprašalnik je bil sestavljen iz devetindvajsetih vprašanj. Od tega je bilo devetnajst vprašanj izključno zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbirali med že vnaprej podanimi odgovori. Sedem vprašanj je bilo polodprtega tipa, kjer so anketiranci izbirali med že vnaprej podanimi odgovori, hkrati pa so imeli dodatno možnost napisati odgovor s svojimi besedami. Tri vprašanja pa so bila popolnoma odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko podali odgovore izključno s svojimi besedami.

Vprašalnik je imel zgradbo lijaka, kar pomeni, da so vprašanja prehajala od splošnega k posameznemu, specialnemu delu.

Analizirali smo vsak odgovor posebej in s pomočjo opisne statistike ugotavljali srednje vrednosti, standardne odklone dobljenih podatkov, interval zaupanja, variacijski razmik, varianco in podobno. Da bi preprečili anomalijo določenih podatkov, ki bistveno odstopajo od srednje vrednosti, teh pri nadaljnji analizi nismo upoštevali. Odgovore smo v nadaljevanju prikazali v obliki grafikonov.

Na osnovi ugotovitev izvedene raziskave smo zasnovali predloge za vpeljavo določenih managerskih in marketinških ukrepov podjetjem v panogi za reševanje vprašanj s področja kadrovanja, hkrati pa poudarili pomen človeških virov za vrtnarska podjetja.

Z magistrskim delom želimo med drugim podati odgovore na naslednja teoretična predvidevanja, ki smo jih v nalogi empirično preizkusili:

- ugotoviti in prikazati, kakšni sta smer in intenzivnost povezanosti med podjetji znotraj vrtnarske panoge (proizvodnja okrasnih rastlin, enoletnic, dvoletnic, trajnic, rezanega cvetja in vrtnin) in prevladujočimi vrtnarskimi proizvodi;
- identificirati in prikazati obstoj določenih skupnih dejavnikov, s pomočjo katerih je mogoče pojasniti konkurenčnost podjetij; ugotoviti želimo pomen znanja pri ravnanju s človeškimi viri in njegov vpliv na vodenje in upravljanje podjetja v povezavi z ekonomsko uspešnostjo in konkurenčno prednost poslovnega subjekta;
- na osnovi rezultatov analize podati ugotovitve in predloge za izboljšanje dela na področju človeških virov, ekonomske uspešnosti in konkurenčnosti vrtnarskih podjetij.

Glavni cilj magistrske naloge pa je na podlagi empiričnih podatkov preveriti dve glavni hipotezi, ki se glasita:

- Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja vrtnarske panoge je pozitivno povezana s kakovostjo človeških virov.
- Nagrajevanje človeških virov na podlagi ekonomske učinkovitosti je predpogoj za delovanje v vrtnarski panogi, kjer so prisotna sezonska nihanja.

Temeljna hipoteza magistrske naloge je povezana s teoretičnim prikazom in empirično analizo vloge in pomena človeških virov za ekonomsko uspešnost in konkurenčnost vrtnarskih podjetij. Pomen človeških virov se kaže zlasti pri upravljanju in vodenju podjetja ter se odraža v njegovem vplivu na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

Vrtnarstvo je delovno intenzivna panoga, hkrati pa je zaradi sezonskih nihanj izredno dinamična panoga, zato je pri upravljanju s človeškimi viri in pri njihovem nagrajevanju, bi se potrebna visoka stopnja fleksibilnosti. S fleksibilnim nagrajevanjem, torej z nagrajevanjem na podlagi ekonomske uspešnosti poslovanja lahko zagotovila dodatna motivacija zaposlenih tudi v najvišji sezoni, ko je sicer največ prihodkov, vendar je povprečni delovni čas zaposlenega takrat tudi po 12 ur na dan in več.

Magistrska naloga temelji na lastnih zbranih podatkih iz obstoječih registrov (Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Kmetijsko gozdarske zbornice in

Gospodarske zbornice Slovenije, Združenje vrtnarjev R Slovenije) kot tudi na lastni izvedeni anketi.

Uporabljena je faktorska analiza, s katero smo preizkusili prvo glavno hipotezo, ki predstavlja raziskavo s področja vrtnarstva. Pri izvedbi sklepov in implikacij smo upoštevali rezultate raziskave, ki smo jo izvedli in spoznanja iz izkušenj v znanosti in stroki pri značilnostih vpliva človeškega kapitala na ekonomsko uspešnost poslovanja in konkurenčnost vrtnarskih podjetij. Prispevek k stroki predstavlja področje pridobljenih informacij in analizo vpliva fleksibilnega nagrajevanja v vrtnarski panogi na ekonomsko uspešnost poslovanja in konkurenčnost pri upravljanju in vodenju vrtnarskih podjetij na slovenskem trgu.

Stoletje sprememb, kot nekateri imenujejo 21. stoletje, od organizacij zahteva, da tekmujejo ali propadejo, da imajo moč, znanje in sposobnost, da hitro odgovarjajo na zahteve odjemalcev in trga (Cvetko 2002).



## 2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI

Človeški viri so temelj vseh razvojnih sprememb. K njihovemu razvoju na nacionalni ravni lahko največ prispeva izobraževanje. Zato je bilo že na začetku 90-ih let očitno, da bo treba vanj temeljito poseči, da bi se prilagodilo spreminjajoči se gospodarski strukturi in novemu političnemu sistemu (Svetlik in Ilič 2004).

Sredi devetdesetih let je bila v celoti spremenjena izobraževalna zakonodaja, ki je formalno odpravila sistem usmerjenega izobraževanja.

Spremembe naj bi, tako navaja Svetlik (v Svetlik in Ilič 2004), pritegnile v izobraževanje čim večji delež populacije, ki naj bi izobraževanje tudi uspešno zaključila. K temu in h kakovosti pridobljenih znanj naj bi še posebej prispevala kurikularna reforma,<sup>4</sup> ki je tekla v drugi polovici devetdesetih let. Njeni cilji so bili vsebinsko in metodično posodobiti izobraževalne programe in s tem napraviti izobraževanje bolj privlačno, znanje pa relevantno za nadaljevanje študija, za delovna okolja ter za javno in zasebno življenje.

Evalvacija poklicnega in strokovnega izobraževanja konec devetdesetih let, ki je bila pod močnim vplivom mednarodnih primerjav, je pokazala potrebo po javnem odpiranju in priznavanju nestandardnega znanja.<sup>5</sup> Sprejet je bil Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah, ki omogoča potrjevanje znanja, ki ga posamezniki pridobijo sami, v delovnem procesu, s krajšim usposabljanjem in na druge načine ter mu daje javno veljavo (Svetlik in Ilič 2004). To naj bi zlasti spodbudno vplivalo na razvoj človeških virov med odraslim prebivalstvom. Obsežne izobraževalne aktivnosti so stekle tudi za brezposelne.

Reforme so, tako Svetlik (v Svetlik in Ilič 2004), sprožile nekatere pozitivne razvojne spremembe, kot so:

- skoraj celotna mlada generacija nadaljuje izobraževanje po končanem obveznem šolanju,
- v terciarno izobraževanje se vključuje že okrog 40 % mlade generacije,
- hitro se povečuje tudi obseg podiplomskega izobraževanja.

Spremembe na področju izobraževanja pa imajo najbrž še vedno prešibek razvojni naboj (Svetlik in Ilič 2004). Povečana stopnja vključenosti mladih v terciarno in sekundarno izobraževanje bo ne glede na ugoden trend zelo počasi vplivala na izboljševanje slabe izobrazbene strukture<sup>6</sup> slovenskega prebivalstva, tudi aktivnega. Od

---

<sup>4</sup> Vpeljuje se kurikularna reforma; nacionalni jedrni kurikulum za splošno izobraževanje, dopolnjen z lokalnimi specifikami, se uvaja od 2005/06 dalje.

<sup>5</sup> Strokovnjak izobražen s najsodobnejšimi znanji in veščinami, to je nadstandard znanja.

<sup>6</sup> Osnovni vir za podatke izobrazbene strukture prebivalstva so popisi prebivalstva, ki nam dajo podatke o šolski izobrazbi prebivalstva glede na najvišjo dokončano šolo. Izobrazbena

leta 1995 do leta 2000 se je recimo povprečno število let šolanja podaljšalo le za 0,3 leta. Slovenija ima v primerjavi s povprečjem v EU izrazito več ljudi brez poklicne izobrazbe in izrazito manj ljudi s terciarno izobrazbo, še posebej podiplomsko (Murn in Kmet 2002).

Poudarek na doseganju izobrazbene ravni razvitih držav se po mnenju Svetlika (v Svetlik in Ilič 2004) zdi izredno pomemben, saj je izobrazbena raven še vedno dokaj reprezentativen kazalec razvoja človeških virov na nacionalni ravni. *Zaostajanje na tem področju neposredno vpliva na nižjo konkurenčnost gospodarstva, saj to ni sposobno sprejemati najnovejših tehnologij.* Če pa nove tehnologije dobi, jih manj produktivno izkorišča in lahko tudi manj prispeva k njihovem izpopolnjevanju. V dobi na znanju temelječega gospodarstva (in od leta 2007 tudi na znanju temelječe družbe) se konkurenca seli na trg delovne sile oziroma na področje človeških virov (Svetlik in Ilič 2004).

Številni zaposleni se zavedajo, da se bodo le s konstantnim izobraževanjem in osebnostno rastjo lahko obdržali na trgu delovne sile, ki postaja vedno bolj konkurenčen. Ponudba na trgu delovne sile je še vedno večja od povpraševanja. To se kaže v številu prošelj za delo, ki prispejo na objavljen razpis. Prihajajo mladi z ogromnim potencialom v znanju in sposobnostih. Najatraktivnejša delovna mesta zasedajo le najboljši, ki posedujejo določene kompetence, ki se za delovno mesto zahtevajo in omogočajo uspešno opravljanje delovnih nalog.

## **2.1 Razmestitev in uporaba človeških virov**

Vprašanje razmestitve (Svetlik in Ilič 2004) in uporabe človeških virov na nacionalni ravni je na prvi pogled mnogo manj jasno kot vprašanje njihovega razvoja. Na prvi pogled se zdi, da razmestitev opravlja trg delovne sile, uporaba pa je stvar samozaposlenih posameznikov oziroma delodajalcev. Vendar je to le del celotne slike.

V času tranzicije<sup>7</sup> je prišlo do večjega prestrukturiranja iz industrijskega v storitveni sektor. S tem je slovensko gospodarstvo prešlo iz industrijske v storitveno razvojno fazo, kar je razvidno iz deleža zaposlenih v enem ali drugem sektorju.

Pretok človeških virov med gospodarskimi sektorji je bil le do neke mere samodejen in je potekal na podlagi propadanja nekaterih in nastajanja drugih

---

struktura prebivalstva se je spremenila in izboljšala na 75,5 % slovenskega povprečja v obdobju od leta 2001 do 2005 (Statistični urad RS 2006a).

<sup>7</sup> Tranzicija je obdobje prehoda iz socialističnega v kapitalistični način gospodarjenja, v političnem in družbenem pogledu pa pomeni prehod iz enopartijskega sistema v večstrankarski parlamentarni sistem. Vse te spremembe so povezane s težavami v zvezi z zakonodajno in gospodarsko preureditvijo države. Ne glede na dejstvo, da smo v državi, ki je v procesu tranzicije, so naše razvojne opcije še vedno močno zasidrane v vrednostnem sistemu preteklih družbenih stanj. Naše planske predstave in vizije še niso rezultat stabilnega zaznavanja in usmerjanja vseh novih vzgibov v družbenem tkivu (Svetlik in Ilič 2004).

organizacij. S programi izobraževanja in usposabljanja ga je omogočala in pospeševala tudi aktivna politika zaposlovanja, ki je tako prispevala k prilagajanju človeških virov spremenjeni strukturi povpraševanja.

Izraz navedenih sprememb je skoraj podeseterjeno število registriranih podjetij. Prav razpadanje velikih organizacij je prispevalo ne le k množenju podjetij, temveč tudi k množenju podjetnikov. Človeški viri posameznikov, ki so bili utesnjeni v pogosto dokaj togih organizacijskih okvirih, v katerih je bilo malo možnosti za notranje podjetništvo, so se tako lahko sprostili in dokazali svojo vrednost (Svetlik in Ilič 2004).

## **2.2 Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah**

Priključujemo se mnenju nekaterih slovenskih strokovnjakov na področju človeških virov (Gruban 2008), da se s človeškimi viri ne »upravlja«, ampak se z njimi ravna, upravlja se s stvarmi, zato bomo v tej nalogi uporabljali izraz »ravnanje s človeškimi viri«.

Primerjalna analiza ravnanja človeških virov v evropskem prostoru loči štiri modele. Slovenija dokaj pričakovano pride v skupino centralnih in južноеvropskih držav, skupaj z Italijo, Portugalsko, Španijo, Avstrijo, Češko in Nemčijo, za katere je značilen model neintenzivnega (šibkega) ravnanja s človeškimi viri (Svetlik in Ilič 2004). To pomeni, da je človeškim virom v organizacijah teh držav v primerjavi z drugimi posvečena majhna pozornost tako s strani splošnega managementa kot s strani maloštevilnih strokovnih kadrovske delavcev.

V slovenskih organizacijah je delež strokovnih kadrovske delavcev na 100 zaposlenih eden najmanjših, saj imajo v povprečju le malo več kot enega, medtem ko je evropsko povprečje 2,52 (Svetlik in Ilič 2004). Ta primanjkljaj je deloma nadomeščen z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in deloma z večjim angažiranjem linijskih vodij. V določenem smislu gre za »nezrelo« devolucijo<sup>8</sup> kadrovske funkcije, kar pomeni, da se naloge na kadrovske področju prenašajo s strokovnih delavcev na linijske vodje. Nezrelo zato, ker v naših organizacijah strokovna kadrovska funkcija ni bila razvita v tolikšni meri, kot na primer v skandinavskih državah, kjer je proces devolucije tudi močno izražen.

Da bi se, po Svetlikovem mnenju (v Svetlik in Ilič 2004), izognili črnemu scenariju, je treba hkrati s procesom devolucije krepiti strateško vlogo ravnanja s človeškimi viri, saj je le tako mogoče računati z odgovornim prenosom strokovnih nalog. V tem pogledu je nekaj upanja, saj so vodje kadrovske oddelkov v slovenskih organizacijah razmeroma pogosto vključeni v vodstveno ekipo, sodelujejo pri nastajanju strategije

---

<sup>8</sup> Gre za proces, ki ga v literaturi o UČV (upravljanje človeških virov) označujemo s terminom devolucija. Devolucija je sicer del širšega procesa, ki na drugi strani poteka kot integracija upravljanja človeških virov (Svetlik in Ilič 2004).

podjetja od začetka, zato ima razmeroma veliko organizacij poleg poslovnih izdelane tudi posebne kadrovske strategije. Strateška naravnost se organizacijam izplača: obstaja pozitivna zveza med strateško naravnostjo gospodarskih organizacij in uspešnostjo organizacij kot dejavnikom rasti podjetij, tudi v Sloveniji (Svetlik in Ilič 2004).

Eno od osrednjih vprašanj ravnanja s človeškimi viri je, tako Svetlik (ibid.), stopnja njihove mobilizacije. Z drugimi besedami: koliko svoje ustvarjalne moči bodo zaposleni dali na razpolago organizaciji? K temu so spodbujeni, če lahko izražajo in posredujejo svoja mnenja, ki jih vodstvo tudi upošteva; če je torej razvita neposredna participacija zaposlenih. Model šibkega upravljanja s človeškimi viri je šibek tudi v tem pogledu.

Zaposleni, ki niso del vodstvene linije, so tako pri kadrovskih kot pri drugih poslovnih odločitvah na stranskem tiru oziroma so predvsem izvajalci odločitev vodstva. Zmožnosti, zlasti intelektualne in ustvarjalne, ostajajo zato slabše izkoriščene. V takšnih okoliščinah je mogoče dosegati poslovne rezultate predvsem s povečanjem intenzivnosti dela, ki pa hitro doseže svoje zgornje meje.

Ilič (v Svetlik in Ilič 2004) ugotavlja, da je med slovenskimi podjetji manjši delež dobičkonosnih kot med podjetji iz razvitih evropskih držav in da za ohranjanje konkurenčnosti veliko hitreje kot druga evropska podjetja vidijo izhod v inovacijah, pogosteje pa v cenah. To je po svoje presenetljivo, saj ugotavlja, da obstaja pozitivna zveza med inovativnostjo in dobičkonosnostjo tudi v slovenskih in ne le v drugih organizacijah. Iličeva (v Svetlik in Ilič 2004) analiza potrjuje, da je inovativnost mogoče uspešno spodbujati z denarnimi nagradami v obliki variabilnega dela plače. Ni pa v slovenskih organizacijah opaziti pozitivne zveze med nedenarnimi nagradami<sup>9</sup> in inovativnostjo, kakor to velja za organizacije razvitih držav.

V Sloveniji je značilna izrazita usmerjenost organizacij na notranje trge delovne sile. To pomeni, da pri kadrovanju dajejo prednost kadrom iz lastnih organizacij, da se trudijo kadre zadržati in ohranjati delovna mesta ter da malo uporabljajo kadrovske storitve zunanjih agencij. Na drugi strani pa je zanje značilna nizka prožnost zaposlovanja, izražena s fluktuacijo zaposlenih in deležem zaposlenih, ki so podvrženi prostorski ali časovni fleksibilnosti (Svetlik in Ilič 2004).

Analize (Svetlik in Ilič 2004) opozarjajo, da je glavna razvojna os naših organizacij povečevanje intenzivnosti dela, ki jo dosegajo z delavcem vse bolj neprijaznimi oblikami dela in zaposlitve. Če se management morda zaveda strateške vloge človeških virov in posebej pomena izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, hkrati naivno

---

<sup>9</sup> Med nedenarne nagrade prištevamo ustne in pisne pohvale, razne oblike čestitk in presenečenj, zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju zastavljenih ciljev, vključenost v odločanje in partnerstvo. Posamezna podjetja lahko svojim uslužbencem kot nagrado nudijo tudi brezplačne pravne nasvete pri njihovi pravni službi, davčne in dohodninske nasvete v računovodski službi (Svetlik in Ilič 2004).

pričakuje, da bodo delavci svoje znanje sprostili v delavskih procesih z uporabo nespremenjenih avtokratskih in neparticipativnih metod vodenja ter ob poslabševanju delovnih razmer in socialne varnosti.

Management se po Svetlikovem mnenju tako še vedno bolj zanaša na pridnost kot na umnost zaposlenih (ibid.). Če to vprašanje ne bo rešeno, bo zijalo kot vedno večja razpoka, v katero bodo padale zgolj dobre namere o prehodu v uspešnost, temelječe na znanju. Na drugi strani pa se bodo zaostrovali problemi socialnih, posebej medgeneracijskih razlik in problemi socialne in demografske reprodukcije.

### 2.3 Opredelitev človeških virov

Avtorji različno opredeljujejo angleški izraz *human resources*<sup>10</sup> ali krajše imenovano tudi HR. V literaturi lahko zasledimo različne pojme: kader<sup>11</sup> in kadrovske viri<sup>12</sup> (Možina idr. 1998) ter človeški viri (Treven 1998; Lipičnik 1997). S kadrovskimi (človeškimi) viri opredelimo »zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na skupino, organizacijo in pripravljenost za sodelovanje« (Možina idr. 1998, 3).

Ker človeški viri predstavljajo nove dodane vrednosti, nekateri (Drucker 1997) trdijo, da pravzaprav pomenijo in predstavljajo premoženje podjetja poleg klasičnega kapitala (v obliki delovnih sredstev, denarja in predmetov dela). Človeški viri so zato najvrednejši, živi in resnični kapital, ki ga spreminja podjetje in ga na ta način bogati ali pa ne.

Svetlik in Ilič (2004) pravita, da je »ravljanje s človeškimi viri« (v nadaljevanju RČV) razmeroma novo področje, zato konceptualno še ni dorečeno. Kljub različnim opredelitvam ravnanja s človeškimi viri lahko najdemo nekatere stične točke, s katerimi lahko opredelimo »ravljanje s človeškimi viri«. RČV zaposlene obravnava kot enega izmed ključnih virov v organizaciji.

Florjančič idr. (2000) o vrednotenju človeških sposobnosti navajajo, da »gre za novo razumevanje človeškega, socialnega in intelektualnega kapitala v podjetju; medtem ko človeški kapital razlagamo kot poslovno sposobnost zaposlenih, socialni kapital kot kulturo učenja in sprememb, predstavlja intelektualni kapital vse tiste netelesne sestavine podjetja, ki povečujejo njegovo vrednost in poslovno učinkovitost.

Intelektualni kapital temelji na modelih notranjega podjetništva in predstavlja enega izmed stebrov maksimiranja tržne vrednosti.« Zato je RČV sestavljeno iz vrste notranje skladnih, med seboj soodvisnih aktivnosti, povezanih s kadri, katerih osnovni namen je

---

<sup>10</sup> Na tem mestu navajam angleški izraz zaradi različnih prevodov in rabe v slovenskem strokovnem izrazoslovju, ki bo predstavljena v nadaljevanju.

<sup>11</sup> Kader (SSKJ 1991, 252): delavci, usposobljeni za določeno področje, stroko.

<sup>12</sup> Vir (SSKJ 1991, 441): 2. navadno s prilastkom, navadno stvar, od katere oz. iz katere kaj prihaja, se dobiva.

omogočiti uspešno delovanje organizacije. Svetlik in Ilič (2004) RČV primerjata s klasično kadrovske funkcije in pravita, da je RČV bolj centralna, k vrhnjemu managementu usmerjena strateška aktivnost.

Strokovnjaki ne govorijo o ljudeh, temveč o človeških virih, ker je pri vprašanju upravljanja neetično govoriti, da upravljamo z ljudmi v celoti. Upravlja se s stvarmi, ljudi oz. človeške vire pa se vodi. Tudi Novak (2003) govori, da so človeški viri ekonomska kategorija, ki je inkorporativna v delu (v delovni sposobnosti ljudi) in ni neposredno merljiva količina. Je celota človeških sposobnosti, ki jih ta pridobi v procesu formalnega izobraževanja, izkušenj in spretnostno.

Tisto, kar nas v podjetjih, organizacijah zanima pri ljudeh, so njihove delovne sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Vse naštetu označuje beseda kompetence, ki se v zadnjem času vse pogosteje uporablja med kadrovskimi strokovnjaki. Kompetence<sup>13</sup> človeških virov so ključne pri doseganju ustreznih delovnih rezultatov, v kar se usmerja tudi strateški management.

Kot bomo videli v nadaljevanju magistrske naloge, tudi managerji vrtnarskih podjetij govorijo in naštevajo kompetence, ki si jih želijo od svojih zaposlenih in igrajo pomembno vlogo pri odločanju, ali bodo nekoga v svojem podjetju zaposlili ali ne.

## **2.4 Kompetence človeških virov**

Kompetence so veščine, sposobnosti, zmožnosti, lastnosti, način vedenja in ravnanja, ki odločilno vplivajo na uspešnost opravljanja delovnih nalog v določenem delovnem okolju. Izhajajo iz angleške besede »competence« in ne iz pravniške terminologije »pristojnosti« (Vukasović Žontar 2008).

Vsako podjetje določi kompetence zaposlenih v skladu s temeljnimi vrednotami<sup>14</sup>, poslanstvom in vizijo podjetja, zahtevami dela in poslovnega okolja. Podpirajo in omogočajo doseganje poslovnih ciljev v prihodnosti skozi primerno znanje, sposobnosti, lastnosti in ravnanje zaposlenih. Gradijo in utrjujejo železno organizacijsko kulturo<sup>15</sup> podjetja. Kompetence so naravnane na specifične zahteve delovnega mesta in poslovnega okolja.<sup>16</sup> Uporabljajo se kot orodje za različne kadrovske procese<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Kompetence predstavljajo zmožnost uporabe znanj, sposobnosti in veščin posameznika za uspešno izvedbo delovnih nalog in funkcij, kot so definirane v sistemizaciji delovnih mest.

<sup>14</sup> Vrednote ponujajo okvir obnašanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ravnajo. So temelj za ravnanje v situacijah, ki jih zakon, uredbe in interni akti ne določajo. Vrednote v vsakem podjetju določajo načela, ki usmerjajo in vodijo ljudi pri njihovem vsakodnevnem delovanju. Ljudje, udeleženi v podjetju, oblikujejo politiko svojega podjetja, začeni z vizijo pa vse do temeljnih ciljev (Gregorič in Debeljak 2005).

<sup>15</sup> Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja. Faze oblikovanja kulture podjetja in analiza obstoječe kulture sta temelj ... (Kralj 1998).

<sup>16</sup> Okolje je kompleksna struktura, ki jo lahko členimo na: naravno okolje, politično/pravno okolje, ekonomsko, družbeno (kulturno) in tehnološko okolje. V težnji k čim bolj

Kompetence so tiste lastnosti, ki pripomorejo k uspešnemu delu, zato morajo biti jasno opredeljene (definirane, opisane). Kot primer kompetenc lahko navedemo: samoiniciativnost, sposobnost timskega dela, pravilen odnos do strank, prevzemanje odgovornosti, kreativnost, pripadnost, gospodarnost, usmerjenost v rezultate, podjetniško miselnost, pozitivno naravnost itn. Vse našteje kompetence so, kot je pokazala naša raziskava, prav tako zelo pomembne tudi za vrtnarska podjetja in igrajo odločilno vlogo pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti vrtnarskih podjetij na trgu.

Le če podjetju (ne samo vrtnarskemu, ampak na splošno) uspe postavitev pravega človeka na pravo delovno mesto, če ga ustrezno motivira in omogoči, da razvije svoje potenciale in talente, bo zaposleni dosegal ustrezne rezultate in bo uspešen, kar pa vpliva na uspešnost podjetja kot celote.

Šele temeljne raziskave v psihologiji delovnega okolja so po mnenju Maje Vukasović Žontar (2008) omogočile nov vpogled na dejavnike uspešnosti pri posamezniku. Strokovnjakom je postajalo vse bolj jasno, da so poleg zahtevanih znanj, izkušenj in motivacije za kvalitetno delo in uspešnost posameznika potrebni določeno vodenje in ravnanje ter ustrezno izkazovanje le tega, kar pa izvira iz osebnih lastnosti posameznika.

Danes prav tako vemo, da moramo posamezniku nedvoumno povedati, kaj od njega pričakujemo, torej katera znanja, sposobnosti in veščine potrebuje za uspešno opravljanje del in nalog v svojem delovnem okolju ter kakšna vedenja in ravnanja mora izkazovati, da ga njegovo delovno okolje prepozna kot uspešnega in produktivnega člana (Vukasović Žontar 2008).

Temeljno vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi kadrovske strokovnjaki, ki želijo s svojimi sodelavci dosegati in presegati načrtovane rezultate ter poslovati uspešno je, kako opredeliti, določati in opisati tiste sposobnosti, veščine in znanja posameznika, ki (poleg potrebnih znanj in izkušenj) odločilno vplivajo na uspešnost opravljanja dela v določenem poslovnem okolju.

Dosedanja praksa je dajala največji pomen stopnji in smeri potrebne izobrazbe (torej formalno dokazanemu znanju) in delovnim izkušnjam, veliko manj pa se je ukvarjala z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi posameznika, ki so prav tako kot znanja in izkušnje vplivale na uspešnost dela, so pa navadno težje opredeljive in dokazljive (Vukasović Žontar 2008).

---

produktivnemu delovanju se je treba prilagoditi in uskladiti z delovanjem okolja. To pa mu istočasno daje možnost za poslovanje (Oblak in Mulej 1998).

<sup>17</sup> Za uresničevanje poslovnih strategij postajajo ob hitrih tržnih, tehnoloških in demografskih spremembah odlični kadrovske procesi nujen pogoj za uspešno poslovanje organizacij. V preteklosti kadrovska funkcija ni bila deležna takšne pozornosti in kadrovske proces v podjetjih je obsegal zgolj vodenje kadrovske evidenc in pripravo dokumentov pri novih zaposlitvah (Tavčar 2002).

Ljudje se razlikujejo po osebnih značilnostih, izobrazbi, sposobnostih, znanju<sup>18</sup> itd. Podjetje ne potrebuje ljudi na splošno, kot npr. denar v takšni ali drugačni obliki, ampak ljudi s specifičnimi lastnostmi. Zato na primer fizični delavec ne more zamenjati finančnega direktorja. Zaposleni je vedno potreben na določenem delovnem mestu.

Tudi drugi avtorji (Lipičnik 1996) govorijo o človeških zmožnostih. Po Lipičnikovem mnenju so človeške zmožnosti izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Lipičnik loči človekove zmožnosti v širšem in ožjem smislu.

V širšem smislu govori o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa so človeške zmožnosti: sposobnosti, znanje, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija.

Sposobnosti je človek v glavnem razvil v povezavi z dednostnimi dispozicijami, mednje sodijo vse vrste sposobnosti, druge je pridobil v teku svojega življenja, to so različna znanja ipd. Med človeške zmožnosti v ožjem smislu pa šteje tiste nujne človekove lastnosti, ki privedejo do aktivnosti. Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne:

- sposobnosti,
- znanja,
- spretnosti in
- osebnostne lastnosti.

*Sposobnosti*<sup>19</sup> so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer predstavljajo določene zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem itd.

To je potrdila tudi analiza anketnega vprašalnika, ki je pokazala, da so v vrtnarstvu najbolj cenjeni tisti zaposleni, ki imajo sposobnost timskega dela, svetovanja strankam, so samostojni itn.

*Znanja* so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

---

<sup>18</sup> Oče sodobnega managementa Peter Drucker (2004, 172) meni, da je v moderni družbi podjetništva in managementa znanje osnovni vir in pravo bogastvo družbe.

<sup>19</sup> Sposobnosti so potencial za to, da ste pri delu uspešni, niso pa nujno zagotovilo, da bo res tako, potrebni so še znanje, motiviranost in druge lastnosti. (Drucker 2004).



Raziskava je pokazala, da tudi v vrtnarski panogi zelo cenijo kader, ki se je pripravljeno dodatno strokovno izobraževati, kader, ki poseduje strokovna in tehnična znanja stroke itn.

*Spretnosti*<sup>20</sup> so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, pa je večinoma rezerviran za motorično področje.

*Osebnostne lastnosti*<sup>21</sup> so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar sami po sebi težav ne rešujejo.

Tako pojmovanje osebnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti nasploh.

Iz sposobnosti, ki jih ima vsak posameznik, lahko sklepamo na njegov prihodnji uspeh, vendar je napoved veliko natančnejša, če znamo odgovoriti tudi na vprašanje, kaj hoče. Tako so sposobnost, znanje in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati.

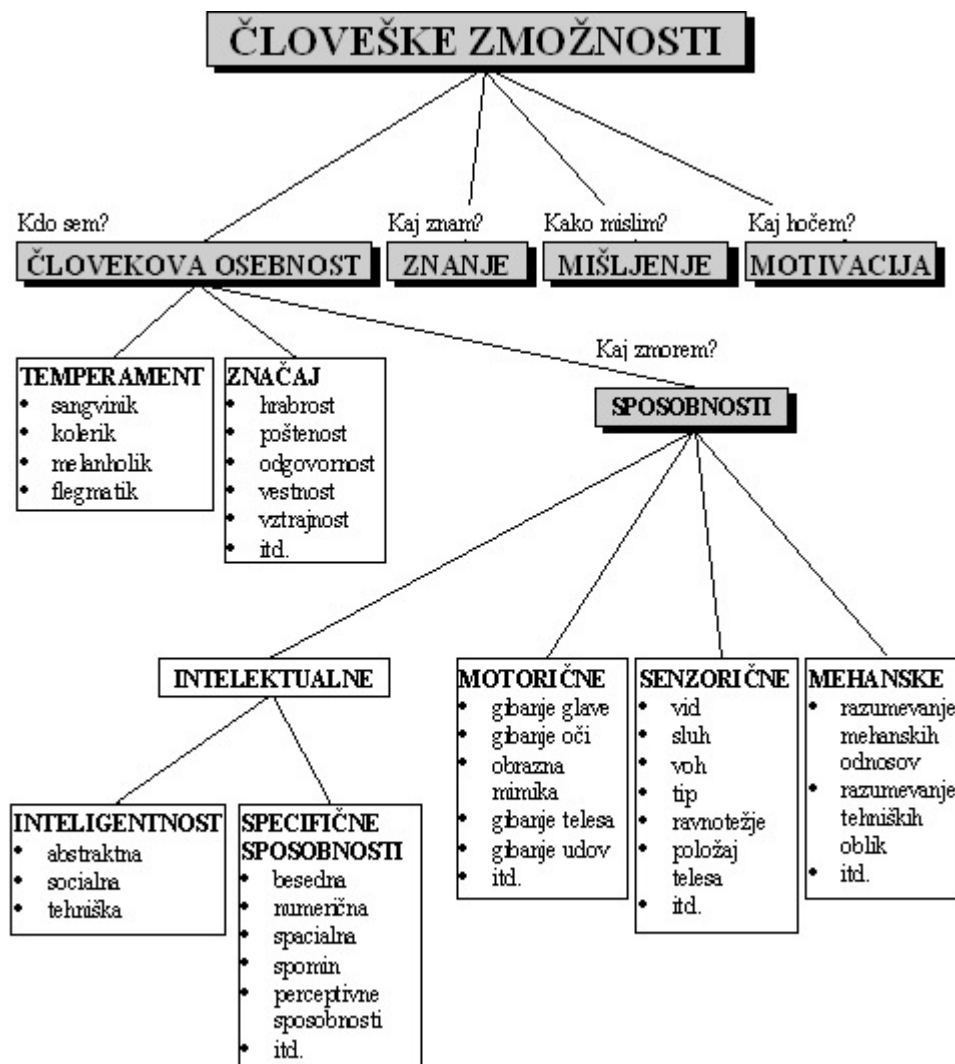
Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena teh zmožnosti. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija poglobljena človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha (Lipičnik 1996).

---

<sup>20</sup>Čustvene spretnosti so še posebej pomembne pri vodenju. Naloga vodje je, da pri sodelavcih doseže kar največjo učinkovitost.

<sup>21</sup>Kvalifikacije in izkušnje sta pomembna dejavnika, ki ju je treba temeljito preučiti in vključiti v osebne lastnosti le, ko gre za bistvene dejavnike za opravljanje dela (Gregorič in Debeljak 2005).

Slika 2.1 Prikaz človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik 1998.

## 2.5 Razvoj in upravljanje človeških virov v podjetjih

Spremembe na trgu so vedno hitrejše in od podjetij zahtevajo nenehno prilagajanje. Z njimi se vsakodnevno srečujejo tudi slovenska podjetja, ki se čedalje bolj zavedajo, da klasičen pristop k upravljanju človeških virov dolgo ne bo več zadostoval.

Iz tega razloga iščejo nove načine, ki jim pomagajo pri povečevanju konkurenčnosti na trgu. Podjetja dajejo vedno večji poudarek lastnemu kadru – motiviranju in nagrajevanju, izboljševanju organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih, merjenju učinkov na vseh ravneh podjetja in tako naprej.

Razvoj človeških virov v podjetju je eden najpomembnejših elementov za uspešno vodenje ljudi kot tudi za dvig konkurenčnosti delovnih pogojev in procesov v podjetju,

ki omogočajo ohranjanje ključnih zaposlenih preko stalnega zagotavljanja rasti in razvoja zaposlenih v skladu z njihovimi potenciali.

O razvoju človeških virov je smiselno govoriti le v velikih podjetjih z večjim številom zaposlenih. V malih podjetjih ali mikro podjetjih o RČV nima smisla razpravljati in vpeljevati sistema razvoja človeških virov. To pa ne pomeni, da ni prav vsak subjekt vreden vsega spoštovanja in upoštevanja, skrbi v zvezi z motivacijo in razmišljanja o njegovem nagrajevanju.

V večjih slovenskih podjetjih imajo službe za razvoj kadrov, kadrovske službe, oddelke za kadre, kadrovskega delavca, različna mesta, pomen in veljavo, moč in vpliv na izvajanje poslanstva,<sup>22</sup> vizije,<sup>23</sup> strategije<sup>24</sup> in ciljev podjetja. Večje delniške družbe s tem, da imajo člana uprave za razvoj kadrov, jasno kažejo, da dajejo kadrovski funkciji največji možni pomen in težo.

Če nimajo samostojnega člana uprave, pa imajo službo ali oddelek za razvoj kadrov. V vrtnarski panogi to velja le za večja vrtnarska podjetja, kot so na primer Kalia, Vrtnarstvo Celje, Florina Maribor in še nekatera, kajti strošek svoje kadrovske službe si lahko privoščijo le največji.

V srednjih podjetjih imajo praviloma vodjo službe za kadre in še kakšnega strokovnega in operativnega delavca. Nekateri uporabljajo tudi storitev zunanjih agencij in podjetij za kadrovski management. V majhnih podjetjih in mikro podjetjih pa si zaradi stroškov ne morejo privoščiti samostojnega delavca za področje kadrov. To delo praviloma izvaja direktor podjetja, operativno-administrativna dela pa v večini primerov izvaja poslovna sekretarka ali tajnica podjetja (Ivanuša Bezjak 2006), mikro vrtnarskih podjetjih pa celo manager<sup>25</sup> sam.

Na trgu obstajajo različna orodja, ki podjetjem pomagajo pri uresničevanju njihove vizije, strategije, poslanstva in ciljev. Nekatera izmed teh orodij so specializirana za določeno panogo ali sektor, v katerem podjetje oziroma organizacija deluje, druga so

---

<sup>22</sup> Poslanstvo podjetja. Krepiti ugled, prepoznavnost in tržno uspešnost naročnikov z uporabo optimalnih metod in sredstev na področju integriranega tržnega komuniciranja (Devetak 2000).

<sup>23</sup> Vizija opredeljuje razloge za obstoj organizacije ter videnje o naravnosti in dejavnosti organizacije v bodoče; vizija izhaja iz prevladujočih interesov pomembnih udeležencev (Tavčar 2002).

<sup>24</sup> Strategija je potrebna za predstavitev zelenega stanja podjetja kot celote in posameznih programov ali poslovnih enot, preverjanje posameznih strategij in določanje akcijskih načrtov. (Snoj 1998).

<sup>25</sup> Kuzmanić (2008, 37) navaja, kako Drucker v svojih delih opredeljuje pomembno vlogo managerja kot bistvo post-totalitarne organizacije z besedami: »Osrednja figura, ki krmili organizacijsko družbo, ni več niti slučajno Kapitalist [...]. To je sedaj vrhunska, nova kreacija, poimenovana kot »njegova visokost Manager sam« (Kuzmanić 2008).

splošno uporabna. Strategije<sup>26</sup> upravljanja človeških virov so oblikovane tako, da pomagajo podjetju odkriti in premostiti ovire in primanjkljaje na tem področju ter tako odločilno prispevajo k doseganju njihove vizije, strategije, poslanstva in ciljev.

Preden se podjetje odloči za vpeljavo sistema v prakso, je treba vzpostaviti njegovo temeljno razumevanje. Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov je proces, ki podjetju zagotavlja, da lahko doseže svoje poslanstvo s tem, da ima prave ljudi s pravimi kompetencami na pravih delovnih mestih ob pravem času.

Podjetja večinoma vzpostavljajo celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov s pomočjo svojih kadrovske služb, pri tem lahko pomagajo z zunanji svetovalci, ki jim skozi celoten proces zagotavljajo objektivnost in strokovno podporo.

V operativnem smislu je celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov sistematičen proces za identifikacijo človeškega kapitala za doseg ciljev podjetja in razvoj strategij, ki zadovoljijo zahteve podjetja. Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov vključuje tudi logično nadaljevanje – identifikacijo, kako premostiti težave, povezane s pomanjkanjem talentov v podjetju, in razviti kompetence, ki so potrebne za uspeh.

Pomembno se je zavedati, da mora biti sistem živ projekt, ki pomaga postaviti podjetje en korak pred ostale. Podjetja, ki se zavežejo razvoju celovitega sistema planiranja in upravljanja človeških virov, bodo pridobila popolno razumevanje tega področja in bodo sposobna identificirati kompetence, ki jih bodo premaknile naprej.

Rezultati sistema se kažejo v utemeljenih odločitvah glede človeških virov, ki pomagajo podjetju tako kratkoročno kot dolgoročno. Še pomembneje pa je, da pomaga prepoznati in upravljati zaposlene na najbolj uspešen in učinkovit način ter vzgajati zaposlene tako, da bodo ohranili fleksibilnost in odzivnost.

Če podjetja posedujejo znanja, kako vzpostaviti tak sistem in ga učinkovito uvedejo v poslovni proces, je to ključ za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčnega položaja na trgu.

## **2.6 Izobrazba kadra v vrtnarskih podjetjih**

Ali je vedno in v vsakem primeru potrebna visoka ali celo akademska izobraženost vodilnega kadra in direktorja podjetja, je vprašanje, ki se pogosto pojavlja v širši podjetniški javnosti. Sicer se je potreba po nujni visoki izobraženosti vseh oseb na vodilnih položajih še umetno povečala, morda zaradi vsesplošne poplave strokovnih izobraževalnih programov.

---

<sup>26</sup> Večina avtorjev (Možina idr 1998, 19) razume proces strateškega upravljanja kot proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju.

Dejstvo je, da velika večina zasebnikov, ki upravljajo in vodijo lastna vrtnarska podjetja raznih pravnih oblik (samostojni podjetnik posameznik, družba z omejeno odgovornostjo ali delniška družba), nima visoke izobrazbe, pač pa so ustrezno tehnično usposobljeni in strokovno podkovani z dolgoletnimi izkušnjami. To je potrdila naša raziskava, saj ima večina zaposlenih v vrtnarstvu srednješolsko splošno izobrazbo ali nižjo stopnjo izobrazbe.

Ali to pomeni, da so slabi managerji svojemu podjetju? Nikakor ne! Če so tudi sposobni voditelji ter dobri organizatorji dela in delovnega kolektiva, je to del recepta za dobre poslovne dosežke na trgu. Sicer je višja ali visoka izobrazba priporočljiva, vendar pa ni nujna in ni pogojena za dobro opravljanje dela vodstvene ter odgovorne funkcije.

Nedvomno izkušnje in sposobnosti takšnega podjetnika niso primerljive z znanjem svežega diplomirancu, ki ima sicer visoko teoretično znanje in usposobljenost, ustrezno področju, za katero se je dolga leta šolal, vendar pa mu manjkajo praktično znanje, izkušnje in sposobnosti, ki jih prinese večletna poslovna pot. V zadnjem času je vse bolj opaziti trend, predvsem kadar govorimo o kompetencah zaposlenih, da izobrazba ni več tako ključnega pomena, ampak so odločujoča druga znanja, ki jih stroka imenuje »mehka znanja«.

V mislih imamo predvsem kompetence,<sup>27</sup> ki jih navajajo tudi managerji vrtnarskih podjetij iz naše raziskave, in sicer: delavnost, želja po novih znanjih, delovna samostojnost, timska naravnost in druge.

Visoka strokovna usposobljenost, in ne toliko stopnja izobrazbe, je v vrtnarstvu zelo priporočljiva in dobrodošla, saj je na njeni podlagi lažje graditi praktične primere. Je tudi dobra odskočna deska pri uveljavljanju na poslovnem trgu. Ne predstavlja pa zagotovila, da je vsak visoko strokovno usposobljen človek tudi avtomatično dober ali celo odličen vodja in direktor podjetja.

Če s svojim delom dokaže lastnosti in kvalitete, ki odlikujejo dobre vodje, lahko tudi brez diplome vodi svoj delovni kolektiv, saj bo navsezadnje zaposlil in si ustvaril strokovni delovni tim, ki bo pokrival (in diskretno prikriival) njegove »slabosti« in »pomanjkljivosti« v teoretičnem znanju z vseh strokovnih področij, pomembnih za podjetje.

Časi, ko smo po pridobitvi formalne izobrazbe in zaposlitve do upokojitve opravljali isti poklic, so davno minili. To velja tudi za vrtnarsko panogo, saj je prav v vrtnarski panogi veliko subjektov, ki nimajo izobrazbe vrtnarske smeri. V naši raziskavi se je kar 26 odstotkov anketiranih opredelilo za izobrazbo »druge« smeri, žal pa ni definirano, katere.

---

<sup>27</sup> Kompetence v poslovnem okolju razumemo kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi. Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi (Merkač 1998).

### **2.6.1 Operativni človeški viri**

Ljudje so v organizacijah hkrati cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, ne da bi zadovoljevala potrebe in želje ljudi, in ni organizacije, ki bi mogla delovati brez ljudi. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla. Življenje organizacije se konča tisti trenutek, ko se prekine komunikacija. Komunicirajo pa samo ljudje (Ivanuša Bezjak 2006).

Če želi biti podjetje uspešno in konkurenčno na trgu, mora ustrezno skrbeti za svoje zaposlene. V mislih imamo zaposlenemu prijazne delovne pogoje, razvit učinkovit sistem motiviranja zaposlenih, potek komunikacije v obe smeri, dobro informiranost zaposlenih, razvit sistem določitve kompetenc in tako naprej. Za zagotovitev vsega naštetega je odgovorno vodstvo.

Tako določena slovenska podjetja (tudi nekatera vrtnarska) dajejo velik poudarek sodelovanju z zaposlenimi, ki se lahko razteza tudi izven opisa njihovih delovnih nalog. So namreč mnenja, da zaposleni, ki so močno integrirani v dejavnosti organizacije, tudi sami več prispevajo k organizaciji. Zato težijo k temu, da vsak zaposleni dobi priznanje za dobro opravljeno delo. Pomembno se jim zdi, da zaposlenim podjetje pomeni več kot le delovni prostor in da ga sprejmejo kot pomemben del njihovega življenja ter uživajo v času, ki ga preživijo na delovnem mestu.

V ta namen organizacije izvajajo razne aktivnosti, ki povečujejo pripadnost podjetju in zadovoljstvo<sup>28</sup> zaposlenih (na primer nagrada za delovno uspešnost, dodatek za projektno delo, podjetja organizirajo razna športna srečanja za zaposlene, zagotavljajo soupravljanje zaposlenih ...).

Vsako podjetje (ne samo vrtnarsko) bi moralo težiti k temu, da so zaposleni zadovoljni v največjem možnem obsegu. Zadovoljstvo pozitivno vpliva na poslovanje in pripomore k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja na trgu.

### **2.6.2 Strateški človeški viri**

Ljudje so tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Strokovnjakov, managerjev in drugih delavcev ni preprosto pridobiti in, če je treba, izobraziti ali usposobiti, da bodo zmožni učinkovito opravljati svoje delo. Managerji morajo v podjetju zagotoviti, da imajo zaposleni potrebno znanje in spretnosti za opravljanje dela v sedanjosti ali prihodnosti.

Čim bolj se te potrebe v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh podjetja. Management človeških virov je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na

---

<sup>28</sup> Zadovoljstvo – stanje zadovoljnega človeka: zadovoljstvo obide, se polasti koga; čutiti zadovoljstvo; najti zadovoljstvo v čem; dolgotrajno, trenutno zadovoljstvo; notranje, ustvarjalno zadovoljstvo; veliko zadovoljstvo; zadovoljstvo po opravljenem delu (SSKJ 1997, 1580).

konkurenčne izzive. Po drugi strani lahko učinkovit management človeških virov pripomore tudi k ekonomskemu uspehu podjetja.

Ker je učinkovitost zaposlenih precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost dela, zanosa do dela ter občutka za pravično ravnanje, si morajo managerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takega sistema managementa človeških virov, ki bi zadovoljil vse navedene potrebe zaposlenih. Aktivnosti, kot so nagrajevanje, kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, so povezane z investicijami.

V vsakem primeru so človek in njegove zmožnosti (kompetence) bistveni sestavni del vsakega dogajanja, zato je treba učinkovito vključevati ljudi v poslovna dogajanja, ker bistveno spremenijo končne rezultate. Ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, treba jih je tudi spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. To neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih in na njihovo sposobnost, da zagotovijo proizvodnjo proizvodov ali opravljanje storitev, ki ustrezajo zahtevam porabnikov.

Pomembna naloga vodstva vsake organizacije je, da sistematično in integrirano, v skladu s svojo poslovno strategijo, načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Zelo pomembno je, da se vodje vseh nivojev zavedajo svoje odgovornosti pri izvajanju kadrovanja in preostalih aktivnosti.

Kadrovski management je odgovornost najvišjega vodstva, vendar mu morajo pri tem pomagati strokovne službe za razvoj kadrov. Vedno pomembnejša naloga vseh managerjev in kadrovskih strokovnjakov pa je področje upravljanja znanja vseh zaposlenih (Ivanuša Bezjak 2006).

Pomembne naloge vodstva so tudi komuniciranje z zaposlenimi in razlaga ciljev ter strategije podjetja, skrb za ključne kadre, sodelovanje s kadrovsko službo, predvsem pa mora biti vodja tudi sam zgled zaposlenim. Zaposleni morajo pridobljena znanja uporabljati v praksi in jih prenašati na svoje sodelavce. Zelo pomembno dejstvo pri procesu motivacije je tudi samomotivacija.

Če je delavec zadovoljen s svojim delovnim mestom in mu delo omogoča izkoriščanje njegovih talentov ter potencialov, potem za dodatno motivacijo ni treba skrbeti. Podjetje mora posamezniku pomagati odkriti njegove talente in mu omogočiti delovno mesto, na katerem jih bo optimalno izrabljajal. Če podjetje skrbi za razvoj potenciala posameznika, je to plemenito dejanje, vendar v njem vzgaja tiste potenciale, ki koristijo podjetju.

Bistvo pa lahko ostaja skrito in zaposleni postaja 'ujetnik'. Vodilni kader naj bi poslušal predloge zaposlenih in jih poskušal upoštevati, saj s tem svojim delavcem izkazuje zaupanje. Načeloma bi si morali nadrejeni vedno vzeti čas za razgovor z delavcem, kadar gre za konstruktivne predloge oziroma zamisli (Albrecht 2008).

Če vodstvo podjetja dosledno upošteva vse zgoraj opisano in kadruje tako, da skuša zagotoviti visok nivo kakovosti v človeških virih, s tem da razvija in vzpodbuja talente, ustrezno nagrajuje, motivira in podobno, bo podjetje tudi poslovno uspešno in na trgu konkurenčno. Sistem upravljanja s človeškimi viri, kjer zaposleni poznajo vizijo in strategijo podjetja, kjer je zagotovljen povratni tok (feed back) informacij v obe smeri, tako od vodstva navzdol kot od spodaj navzgor, bo podjetju omogočil tudi hiter odziv na konkurenčne izzive v okolju in lažje ter hitrejšje prilagajanje spremembam.

## **2.7 Uspešnost poslovanja podjetja**

Po Reberniku (1999) je uspešno tisto podjetje, ki dosega zadosten dobiček, ki se mu večja premoženje in ki raste. Podjetje, ki ga žene neprestana želja po doseganju čim večjega dobička, se pogosto srečuje z vprašanjem, kako analizirati in kako spremljati posamezen vidik poslovanja svojega ali drugega podjetja (Bojnec idr. 2007).

Dostopnost do podatkov in informacij, na podlagi katerih lahko analiziramo in spremljamo poslovanje podjetja, je seveda odvisna od tega, ali gre za naše lastno podjetje ali za neko drugo podjetje, ki kotira na borzi ali pa na borzo ni uvrščeno. Vsekakor imamo pri analiziranju lastnega podjetja na razpolago skoraj vse informacije, pri analiziranju tujega podjetja pa smo navadno omejeni na letne računovodske izkaze, kot sta bilanca stanja in izkaz uspeha (Bojnec idr. 2007).

Iz teh in podobnih izkazov lahko izpeljemo koristne informacije, ki so nam v pomoč pri sprejemanju poslovnih odločitev. Pomembno pa je, da znamo te informacije pravilno razumeti in jih kritično ovrednotiti. Za pravilno interpretacijo računovodskih izkazov in različnih kazalnikov je zelo pomembno, da ugotovimo, kaj v resnici stoji za temi podatki, kajti z nekaj računovodske spretnosti podjetnik nekatere slabosti poslovanja prikrije oz. prikaže poslovanje v taki luči, kot je zanj najugodnejše (Bojnec idr. 2007).

Izkaz stanja nam prikazuje premoženje in obveznosti do virov premoženja v določenem trenutku. Gre za posnetek premoženja v določenih časovno razmejenih rokih in te posamezne posnetke primerjamo med seboj. S primerjavo ugotovimo, kakšne spremembe so nastajale, kar nam omogoča, da organiziramo poslovanje podjetja s tega vidika (Rebernik 1999).

Izkaz uspeha prikazuje rezultate poslovanja v nekem časovnem obdobju, navadno v posameznem koledarskem letu (Bojnec idr. 2007). V njem prikazujemo različne vrste prihodkov in odhodkov, razlika med njimi pa je rezultat poslovanja v nekem obravnavanem obdobju.

Po Reberniku (1999) je temeljno merilo uspešnosti poslovanja podjetja implementiranje investiranih sredstev v podjetje. V tržnem gospodarstvu, ki ga označuje privatno lastništvo sredstev nad proizvodnjo, je velikost donosnosti kapitala, ki so ga lastniki vložili v podjetje, temeljni kriterij za uspeh in neuspeh poslovanja podjetja.



Mera donosnosti kapitala ne kaže samo uspešnosti managementa pri uporabi finančnih inputov, ampak tudi omogoča investitorjem, da primerjajo med seboj različne investicijske priložnosti. Lastniki kapitala bodo dali svoj denar v uporabo tistemu podjetju, ki jim bo zagotovilo največjo donosnost.

Po Tavčarju (2005) pa ni organizacije, ki bi lahko poslovala brez sredstev, ki so poleg dejavnosti in urejenosti nepogrešljiva sestavina strategije za doseganje zastavljenih ciljev.

Ena izmed metod presojanja uspešnosti poslovanja je primerjava posameznih kazalnikov. Najbolj elementarni kazalniki, ki jih tudi najpogosteje uporabljamo, so (Rebernik 1999):

- donosnost ali rentabilnost, ki izraža temeljno razmerje med določenim donosom in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji;
- gospodarnost ali ekonomičnost, pri kateri gre za učinkovitost pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika;
- proizvodnost ali produktivnost, s katero merimo razmerje med količinsko izraženim outputom ter količinami inputov, ki so bile za ta output uporabljene;
- plačilna sposobnost ali solventnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti;
- različni kazalniki financiranja, med katerimi velja omeniti predvsem:
  - kazalnike stanja financiranja in
  - kazalnike vodoravnega finančnega ustroja.

Pri analiziranju poslovanja uporabljamo več metod, kot so (Rebernik 1999):

- metoda razčlenjevanja (analiziranja),
- metoda primerjanja (komparacije),
- metoda izločevanja (eliminiranja),
- metoda osamljanja (izoliranja),
- metoda strnjevanja (sinteza).

Da bi spoznali določen poslovni proces in njegove zakonitosti, ga je treba razčleniti na njegove sestavne dele. Razčlenjevanje poteka tako dolgo, dokler ne pridemo do tistih bistvenih sestavnih delov, ki jih ni več smiselno razčlenjevati (Rebernik 1999).

Po razčlenitvi določenega poslovnega problema z metodo primerjanja ugotavljamo določene medsebojne povezave, odmike ali razmerja med posameznimi elementi.

Če posamezni elementi med seboj niso primerljivi oziroma so nesmiselni, uporabimo metodo izločevanja. Kadar nas posamezni elementi posebej zanimajo, jih osamimo in se z njimi posebej podrobneje ukvarjamo. Posebej pomembna je zadnja faza, faza sinteze spoznanj.

Ko povežemo med seboj vsa vmesna oz. delna spoznanja o preučevanem objektu analiziranja, pridemo do sklepov, na osnovi katerih lahko sprejemamo smiselne poslovne odločitve (Rebernik 1999).

Pomemben dejavnik, ki odločilno vpliva na uspešnost poslovanja, so poleg dobička in premoženja podjetja tudi človeški viri, ki predstavljajo intelektualni kapital podjetja.

### **2.7.1 Vpliv človeških virov na uspešnost poslovanja**

Iskanje poti do uspešnosti je danes za podjetja precej zapleten proces. Okolje podjetij je nepredvidljivo in spremenljivo v vseh razsežnostih, konkurenca je vse večja in se globalizira,<sup>29</sup> znanje vse hitreje zastara. Ker sta danes kapital in tehnologija razmeroma lažje dostopna, v ospredje stopajo ljudje, ki edini lahko prenašajo »živo« znanje.

Znana je misel, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Večina podjetij je že prišla do spoznanja, da so bistvo njihovega uspeha zaposleni. Ključni dejavnik konkurenčne prednosti postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami. Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmožnosti zaposlenih.

Človeški viri so namreč v podjetju tisti dejavnik, ki znatno pripomore k pridobitvi njegove konkurenčne prednosti, zato mora najvišje vodstvo pri oblikovanju strategije podjetja natančno preučiti in upoštevati sposobnosti zaposlenih v njem.

Kadrovski strokovnjaki se sprašujejo, kako spodbuditi uspešnost zaposlenih in obenem zagotoviti učinkovite kadrovske procese. Zanima jih, katera orodja ali kadrovske prakse bi lahko uporabili za pomoč pri večini kadrovskih procesov, od zaposlovanja, nagrajevanja do spodbujanja in razvoja kadrov.

Na vsa ta vprašanja nam strokovnjaki na področju managementa v zadnjih petnajstih letih ponujajo popolnoma nov, svež in v praksi uporaben odgovor: »Določimo ključne<sup>30</sup> kompetence zaposlenih!«

Temeljni namen določitve ključnih kompetenc je vedno isti: večanje delovne uspešnosti. Lahko rečemo, da so kompetence učinkovit pripomoček za učinkovite kadrovske procese, ker pomagajo opredeliti zahteve dela, kasneje pa so v lahko v

---

<sup>29</sup> Ena izmed značilnosti globalizacije je brisanje meja. Na prvi pogled gre za veliko večjo svobodo, ki pa je za posameznika lahko lastna past, v katero se ujame zaradi nadosebnih družbenih pojavov, kot npr. trga dela, množične potrošnje. Na ravni posameznika to pomeni korenit preobrat v načinu življenja, v mišljenju in subjektivnih strukturah posameznikov. Sodobni subjekt je v precepu med stabilnostjo, ki jo je poznal, in med bolj osebno kreacijo svojega vsakdanjega življenja (Franca 2008).

<sup>30</sup> Sodoben kadrovski menedžment prisega na model kompetenc. Čeprav zaposluje le nekaj sodelavcev, mora vsak od njih imeti ključna znanja, veščine in sposobnosti za delovno uspešnost. Ključne kompetence zaposlenih so ključ, ki bo odprl mnoga vrata, ki so se do pred kratkim mnogim kadrovskim strokovnjakom dozdevala trdno zaprta in nedosegljiva (Gregorič in Debeljak 2005).

pomoč kot kriterij za merjenje uspešnosti in primernosti zaposlenih (Vukasović Žontar 2008).

Vsako podjetje mora zase razviti sistem ključnih kompetenc zaposlenih, saj se med seboj razlikujejo po dejavnosti, panogi, strukturi zaposlenih itn. Različna podjetja ukvarjanju z ljudmi in njihovimi potenciali namenjajo različno mero pozornosti. Vsako podjetje mora razviti svoj pristop, ki je zanj najbolj primeren, pri tem lahko uporablja različne metode in orodja, ki obstajajo na trgu. Rešitve dajejo številni avtorji, domači in tuji (Vodopija idr. 2006).

Tudi drugi avtorji, kot na primer Branco (2007), so mnenja, da ima lahko podjetje ugledne prostore, sodobne naprave, stroje, opremo, ampak to jim ne zagotavlja kvalitetnih storitev in poslovnega uspeha. Odličen poslovni uspeh se lahko doseže le na podlagi usposobljenega in kvalificiranega kadra, ki je osredotočen na poslovne aktivnosti in dosega poslovne cilje. Ravno zaradi tega je treba v ospredje kot prioriteto postaviti razvoj kadra, saj neposredno vpliva na razvoj podjetja.

Podjetja, ki so investirala v svoje zaposlene, se lahko ponašajo z (Branco 2007):

- izboljšano kakovost storitev, proizvodov,
- zmanjšano odsotnostjo zaposlenih z dela,
- zmanjšanim številom odpovedi zaposlenih v podjetju (fluktuacijo),
- fleksibilnostjo zaposlenih,
- bolj učinkovitim managementom sprememb,
- večjo produktivnostjo,
- povečanim dohodkom in dobičkom.

Le če bo podjetje razvijalo potenciale in talente zaposlenih, jih ustrezno motiviralo in nagrajevalo, gradilo na zadovoljstvu zaposlenih in upoštevanju njihovih želja, za kar potrebuje dobro razvit in učinkovit kadrovski model, bodo zaposleni podjetja dosegali uspešne poslovne rezultate. Podjetje bo tako na trgu uspešno in konkurenčno.

Ena izmed uspešnih metod za motiviranje zaposlenih in vpliv na dvig njihove produktivnosti in uspešnosti je tudi finančna participacija zaposlenih.

### **2.7.2 Participacija zaposlenih**

V razvitem poslovnem svetu dobiček že dolgo ni več primarni cilj podjetja. Lastniki podjetij iščejo mehanizme, s katerimi bi vplivali na management in na zaposlene, da bi slednji delovali v skladu s poslovnimi cilji podjetja (Drofenik Štibelj 2007). Zato so se kot stimulacija managementu in zaposlenim uveljavile različne oblike finančne participacije. Že dobro desetletje v razvitih tržnih ekonomijah ugotavljajo, da je uspešnost podjetij močno odvisna od trdne medsebojne odvisnosti poslovnih rezultatov podjetja in nagrajevanja njihovih zaposlenih.

Drofenik Štibelj (2007) navaja, da je finančna participacija vse bolj razširjena oblika participacije zaposlenih v sodobnem podjetju in pomeni možnost stimuliranja zaposlenih z nagradami, ki so odvisne od uspešnosti poslovanja.

Lastništvo zaposlenih je ena izmed oblik finančne participacije, poleg delitve dobička in delniških opcij, ki v podjetjih predstavlja faktor večje uspešnosti podjetij, na ravni gospodarstva pa prispeva tako k ekonomski učinkovitosti kot tudi k enakomernejši razdelitvi družbenega bogastva in s tem k večji družbeni vključenosti.

Faktor večje uspešnosti na ravni podjetja predstavlja zato, ker spodbuja zaposlene, da postanejo bolj dovtetni in zainteresirani za uspeh podjetja, povečuje njihovo motivacijo, poudarja njihovo lojalnost – jih obvezuje podjetju za daljše obdobje, povečuje produktivnost, izboljšuje konkurenčnost in donosnost podjetja.

Kadar pa je finančna participacija povezana z drugimi participativnimi<sup>31</sup> managerskimi praksami in posodobitvijo organizacije dela, lahko izboljša kakovost delovnih mest in povečuje zadovoljstvo z delom.

V kapitalističnih podjetjih, predvsem v anglosaksonskem svetu, je udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja že dlje časa prisotna in tudi zelo uveljavljena oblika motiviranja zaposlenih. »Zaposlene naj bi s finančno nagrado, ki je sorazmerna z uspešnostjo podjetja, motivirali za boljše delo (ki bo vplivalo na večjo uspešnost podjetja)« (Kanjuo Mrčela 1999). Številne pomembne raziskave in analize namreč kažejo na pozitiven vpliv finančne participacije na motiviranost zaposlenih in zadovoljstvo z delom.

Pri tem pa je treba posebej poudariti, da so pozitivni učinki finančne participacije največji takrat, ko so sheme dobro oblikovane in ko slonijo na konceptu participativnega managementa, zasnovanega na partnerstvu. Finančna participacija tako sama po sebi še ne prinaša pozitivnih učinkov, če ni dobro zasnovana in ne temelji na sodelovanju zaposlenih in managementa.

### ***2.7.3 Vpliv finančnega sodelovanja zaposlenih na uspešnost podjetja***

Kanjuo Mrčela (1999) je svojo analizo uspešnosti poslovanja izvajala na ravni individualnega podjetja in se pri tem opirala na predpostavko, da je nemogoče podati enoznačno oceno uspešnosti lastništva zaposlenih. V svoji raziskavi je razvila za določeno podjetje specifičen model učinkovitega lastništva<sup>32</sup> zaposlenih.

---

<sup>31</sup> Pod pojmom finančne participacije razumemo udeležbo zaposlenih v rezultatu poslovanja podjetja na podlagi dela. Gre za participacijo zaposlenih pri rezultatih njihove uspešnosti, ki se realizira na različne načine (Franca 2008).

<sup>32</sup> Notranje lastništvo (lastniška participacija) zaposlenih v podjetjih se v razvitih kapitalističnih gospodarstvih (Evropa, ZDA) hitro širi predvsem zaradi njegovega znanstveno dokazanega pozitivnega vpliva na uspešnost poslovanja, pri čemer ta oblika organizacijske participacije dobiva tudi vse močnejšo zakonodajno podporo (Gregorič in Debeljak 2005).

Po njenem mnenju je uvajanje lastništva zaposlenih primerna rešitev, ki bi pripomogla k izboljšavam:

- v podjetjih, v katerih obstaja konflikt interesov med managerji in zaposlenimi;
- v podjetjih, v katerih je stopnja zaupanja med managerji in zaposlenimi nizka (kot posledica ideoloških, kulturnih ali za podjetje specifičnih razlogov);
- v podjetjih, v katerih pogodbe o zaposlitvi institucionalizirajo slabe spodbude za produktivnost zaposlenih, nepotrebno visoke stroške za nadzor in neučinkovito razdelitev tveganja.

Po njenem mnenju sta osnovni koristi lastništva zaposlenih ali njegov najpomembnejši prispevek učinkovitosti povečevanje organizacijskega zaupanja in izboljševanje komunikacij. To pa je možno doseči z uporabo različnih participativnih tehnik in sprememb, kot so krožki kakovosti, programske kakovosti delovnega življenja, timsko delo ali managerske reforme.

Kanjuo Mrčela (1999) opozarja na nekatere vidike potencialne superiornosti lastništva zaposlenih v participativnem okolju nad omenjenimi tehnikami motivacije zaposlenih:

- Zaradi relativne varnosti, ki jo zagotavlja lastništvo, bodo zaposleni pripravljene dati več informacij, potrebnih za izboljšanje produktivnosti. Zaposleni se ne bodo bali, da bodo izboljšave nujno povzročile izgubo delovnih mest.
- V podjetjih v konvencionalni lasti zaposleni ne bodo izkazovali naklonjenosti fleksibilnemu plačilnemu sistemu (vezanemu na individualno ali skupinsko produktivnost), uprava v podjetjih z lastništvom zaposlenih pa bo bolje obveščena glede pripravljenosti zaposlenih za takšno obliko nagrajevanja.
- Zaposleni bodo prevzeli tveganje povezovanja uspešnosti in plačila, ker pri tem ne bodo odvisni od managementa kot v konvencionalnem podjetju. To potrjujejo skoraj vsi primeri reševanja propadajočih ali propadlih kapitalističnih podjetij, v katerih so zaposleni (kot novi lastniki) pripravljene žrtvovati (plače, nagrade) in prispevati (večji obseg dela) veliko več kot prej, ko podjetje ni bilo v njihovi lasti.
- Izkušnje kažejo, da v podjetjih v lasti zaposlenih dosežejo pomembne prihranke z zmanjševanjem števila nadzornikov. Nadomešča jih skupinsko nadzorovanje.
- Obstaja možnost, da bo lastniški vložek pri zaposlenih imel pozitiven psihološki vpliv in da kaže pričakovati, da bodo podjetja v lasti zaposlenih s časom razvila boljše tehnike motiviranja, kot jih uporabljajo podjetja v konvencionalni lasti.

Poutsma (2001) navaja, da so glavni razlogi za uveljavitev finančne participacije zaposlenih najpogosteje povezani z namenom izboljšanja motivacije in produktivnosti. Sprememba sistema fiksnih plač, ki so neodvisne od prispevka posameznika, in premik k sistemu, ki zagotavlja večjo povezanost dohodka z uspešnostjo podjetja, vodi k večji pripadnosti, zmanjšuje absentizem<sup>33</sup> in fluktuacijo, povečuje se vlaganje v človeški kapital, ki ga podjetje potrebuje, in zmanjšuje število konfliktov v okviru podjetja.

Kolektivna finančna participacija izboljša tudi timsko delo in sodelovanje, kar v povezavi z večjo pripadnostjo pospešuje napredek, kakovost proizvodov in način organizacije dela. Poutsma (2001) prav tako meni, da ima finančna participacija zaposlenih vpliv na njihov odnos do podjetja in dela ter na njihovo vedenje: z uvajanjem finančne participacije je pričakovati, da se zaposleni, ki sodelujejo v programu lastništva, vidijo kot podjetnike in se bolj osredotočajo na interese organizacije. Finančne nagrade, ki jih prinaša zaposlenim lastništvo, pa vplivajo na povečanje njihovega zadovoljstva.

Potencialne prednosti različnih sistemov finančne participacije na podlagi teorije in empiričnih raziskav navaja tudi *Delovno poročilo Evropske komisije* (European Commission 2001), in sicer:

- večjo vpletenost zaposlenih na podlagi boljšega občutka pripadnosti podjetju in s tem povezano večjo motivacijo za izboljšanje poslovnih rezultatov; s tem se poveča produktivnost, socialna napetost pa se zmanjšuje;
- večjo lojalnost zaposlenih, za katero si prizadevajo zlasti visoko tehnološka podjetja;
- izdajanje delnic za izvedbo finančne participacije zaposlenih ne vpliva negativno na investicijske zmožnosti podjetij;
- izboljšanje konkurenčnosti podjetij in s tem ustvarjanje novih delovnih mest;
- finančna participacija zaposlenih zahteva poudarjeno transparentnost pri upravljanju podjetja, kar je v skladu z novo kulturo vladanja podjetjem in s socialno odgovornostjo poslovanja;
- večjo skladnost interesov zaposlenih z interesi delničarjev/lastnikov.

#### **2.7.4 Finančna participacija**

Drofenik Štibelj (2007) navaja, da dobro urejen sistem finančne participacije lahko podjetjem, ki jo uvedejo, prinese številne koristi predvsem z vidika motiviranja

---

<sup>33</sup> Absentizem ni odvisen le od dejanskega zdravja delavcev, ampak nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki. Podobno je neželena fluktuacija redko le posledica boljših in sanjskih ponudb, ki jih zaposleni dobijo drugje. Prav zato je pomembno, da podjetje k zniževanju absentizma in fluktuacije pristopi celostno in sistematično, pomembni rezultati pa se navadno pokažejo šele čez leto ali celo več (Franca 2008).

zaposlenih in usklajevanja njihovih ciljev s cilji podjetja. Uvedba finančne participacije v podjetjih je učinkovito orodje za (povzeto po European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions 2004):

- način motiviranja in nagrajevanja zaposlenih za njihov prispevek k večji uspešnosti podjetja;
- instrument, s katerim bi zaposlenim približali cilje podjetja in jim pomagali k razumevanju, kaj vodi k večji uspešnosti poslovanja;
- način ohranjanja ključnih zaposlenih in/ali zaposlenih, ki so svoje specializirano znanje in delovne izkušnje pridobili v podjetju (v njihovo znanje in izkušnje je bilo vložena veliko časa, truda in denarja);
- instrument za privabljanje visoko kvalificirane delovne sile;
- orodje zmanjševanja marginalnih stroškov dela;
- način utrjevanja skupinskega duha.

Finančna participacija ni le pomemben instrument izboljševanja motiviranosti zaposlenih in povečevanja njihove lojalnosti podjetju, ampak je tudi pomemben element v procesu moderniziranja organizacije dela (Drofenik Štibelj 2007). Zelena listina Evropske komisije z naslovom »Partnership for a new organisation at work« (v Poročilo Evropske komisije – COM 2002) izpostavlja potencialno vlogo participiranja zaposlenih pri dobičku in pri rezultatih podjetja na podlagi posodobitve organizacije dela, ustvarjanja dragocenega prispevka h konkurenčnosti evropskih<sup>34</sup> podjetij, izpopolnitvi kakovosti delovnega življenja ter k uporabnosti delovne sile.

Pospeševanje identificiranja zaposlenih s podjetjem, v katerem so zaposleni, in njihova vključenost v dejavnosti podjetja omogočata finančni participaciji zaposlenih, da odigra pomembno vlogo pri posodobitvi organizacije dela in pri dodeljevanju večje odgovornosti zaposlenim.

Podjetja pa imajo po podatkih raziskav (v Gregorič in Debeljak 2005) naslednje tri bistvene cilje pri uvajanju finančne participacije: spodbuditi zaposlene, da se bolj zanimajo za poslovno uspešnost podjetja, v katerem so zaposleni; spodbuditi zavest med zaposlenimi, da pripadajo istemu podjetju in si delijo skupne cilje; povečati usklajenost ciljev zaposlenih s cilji lastnikov podjetij (Drofenik Štibelj 2007).

V svetu je finančna participacija vse bolj razširjena tudi v javnih korporacijah in zasebnih podjetjih, v katerih zaposleni preko solastništva nimajo praktično nobenega vpliva na upravljanje podjetja. Tako solastništvo zaposlenih ima predvsem motivacijski faktor, saj so s tem zaposleni udeleženi na dobičku in se bolj identificirajo s podjetjem.

---

<sup>34</sup> Ena od pomembnih skupnih značilnosti postsocialističnih evropskih družb je, da spreminjanje (real)socializma ne poteka brez pomembnega prispevka del oziroma vloge managerjev (Drofenik 2005).

Njeno uvajanje v podjetja pa je v širšem smislu koristno zaradi naslednjih prednosti (Drofenik Štibelj 2007):

- lastništva zaposlenih kot lastniške strukture podjetja;
- finančne participacije kot motivacije zaposlenih za večanje uspešnosti podjetja;
- finančne participacije kot oblike spodbujanja vlaganj v razvoj podjetništva.

Po mnenju Drofenik Štibljeve (2007) bi tudi v Sloveniji te prednosti veljalo izkoristiti in s tem povečati učinkovitost in konkurenčnost slovenskih podjetij. Vendar ne brez stimulatивne davčne politike, ki bi spodbudila, in ustrezne področne zakonodaje, ki bi to dejansko omogočila in hkrati preprečila morebitne disfunkcionalnosti izvajanja finančne participacije v praksi.

Po našem mnenju bi bila lahko tudi v vrtnarskih podjetjih finančna participacija v smislu udeležbe delavcev na dobičku ustrezno orodje pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Ugodno bi vplivala na dvig dokaj nizkih plač zaposlenih v vrtnarskih podjetjih in bi morebiti preprečila obstoječo fluktuacijo kadra.

S finančno stimulacijo zaposlenih bi se dvignilo zadovoljstvo zaposlenih, bili bi bolj motivirani, dosegali bi boljše rezultate in tako pripomogli k dvigu uspešnosti podjetja.

### ***2.7.5 Naloge človeških virov pri uresničevanju uspešnosti podjetja***

Ko razmišljamo o tem, kateri bi bili ključni dejavniki uspeha podjetja ali organizacije, bi jih lahko našteali, a na koncu ugotovimo, da so glavni razlogi za uspešnost ali neuspešnost podjetja v posamezniku, torej zaposleni v podjetju in njihov potencial. Ampak podjetje je tisto, ki mora najprej zagotoviti primeren način in sistem razvoja in vodenja človeških virov.

Če pogledamo zaostajanje Slovenije za povprečno produktivnostjo v Evropski uniji, ugotovimo, da se še naprej zmanjšuje (UMAR 2004), in če želimo, da se na dolgi rok zaostajanja zmanjšujejo, je ključno povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov. Ko govorimo o uspešnosti podjetja, imamo v mislih mero, ki nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive iz okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov.

Največ pozornosti posvečajo tako imenovanim mehkim spremenljivkam, kot so skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti ter način delovanja. Podjetja morajo, če želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu, razviti učinkovit sistem vodenja človeških virov.

To pomeni med drugim tudi natančen opis delovnih mest in natančen opis ključnih kompetenc, ki naj jih zaposleni na tem delovnem mestu poseduje. Tako bo tudi zaposleni natančno vedel, kaj se od njega pričakuje, znal bo ustrezno ravnati in se



odzivati na dražljaje iz okolja. Uspešnost njegovega dela mora biti merljiva in primerno nagrajena. Le tako bo zaposleni motiviran in bo stremel k doseganju še boljših rezultatov, kar ima v končni fazi vpliv na uspešnost celotnega poslovanja podjetja.

Ključ uspešnega razvoja vsakega sodobnega podjetja so zaposleni z novimi zamislami, pripravljenostjo na učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti. Ne zadostuje, da so zmožni in pripravljeni sprejemati spremembe, ampak morajo iskati nove poti in možnosti, kako ostati konkurenčni ter kako konkurenčnost še povečati. V spreminjajočem se okolju bodo med zmagovalci le podjetja, ki se dobro zavedajo, kako velik pomen imajo zaposleni in njihov razvoj, ter bodo znala ustvariti razmere, ki bodo zaposlene spodbujale k inovativnosti in nenehnemu strokovnemu ter osebnemu razvoju. Taka usmerjenost pelje k uresničevanju strateških ciljev. Podjetja, ki strmijo v prihodnost, skrbijo za izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega ter si tako utirajo pot v uspešno poslovanje.

Raziskave v različnih podjetjih kažejo, da zaposleni, ki so ustrezno motivirani in imajo občutek, da je njihovo delo pomembno in cenjeno, delajo več in čutijo pripadnost podjetju. Pripadnost<sup>35</sup> in motivacijo zaposlenih ne gre jemati kot samo po sebi umevno. Temelje zanj mora pripraviti vodstvo (management). Management igra odločilno vlogo pri vzpostavitvi stimulativnih delovnih pogojev in prijetne delovne atmosfere, saj tako omogoča zaposlenim, da pri svojem delu v celoti uporabljajo svoje znanje, kompetence in sposobnosti.

Drugi pomembni dejavniki za uspešnost so še pozitivna in redna komunikacija, motivacija, primeren način vodenja, možnost zaposlenih po nenehnem nadaljnjem izobraževanju, zaposlovanje sposobnih ljudi in tako naprej. Iz navedenega sledi, da je pri vodenju ljudi treba izpostaviti kompetence vsakega zaposlenega, zagotoviti trajen razvoj in rabo njihovega znanja in sposobnosti v podjetju (Branco 2007).

Znanje, ki smo ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, vsaj za dolgo časa ne, zato je zelo pomembno, da posamezniki, podjetja in družba skrbijo za nenehen razvoj potencialov. To še posebej velja za vrtnarska podjetja, saj 26 odstotkov vprašanih zaposluje kader, ki nima izobrazbe vrtnarske smeri, kar pomeni, da morajo vrtnarska podjetja še toliko bolj skrbeti za nadaljnje strokovno izobraževanje in usposabljanje svojega kadra, če želijo ostati konkurenčna na trgu. Izobraževanje kadrov pa je del sistema načrtovanja človeških virov.

---

<sup>35</sup> Delavci, ki nimajo veliko pristojnosti in odgovornosti, sicer razvijejo visoko stopnjo pripadnosti podjetju – še največkrat gre za pripadnost svojemu delu, redko pa se obnašajo do podjetja podjetniško, torej tako, kot bi šlo za »njihovo« podjetje. V najboljšem primeru so izvrstni izvajalci, ne pa razvijalci (Branco 2007).

### *Načrtovanje človeških virov*

V »idealnem poslovnem svetu« bi managerji lahko načrtovali kadre (človeške zmožnosti) povsem enako kot druge vire (sredstva, stroje, denar, energijo ...). Preprosto bi skušali zagotoviti pravo število delavcev na pravem mestu in ob pravem času, tako da bi bil dosežen zastavljeni načrt organizacije.

Vendar je realnost povsem drugačna. Načrtovanje kadrov (človeških virov) je enako pomembno kot načrtovanje finančnih sredstev v podjetju. Zaradi tega mu je treba nameniti mnogo več časa, kot so ga v organizacijah namenjali do sedaj. Razen tega predstavlja načrtovanje kadrov prvo stopničko v zaposlovalnem procesu. Če bo prvi korak narejen slabo, bodo tudi nadaljnje aktivnosti po vsej verjetnosti zašle z začrtane poti in se odmaknile od ciljev podjetja.

Angleški *Institute of Personnel and Development* (v Whiddett in Hollyford 2007) definira načrtovanje kadrov kot sistematičen in kontinuiran proces analiziranja kadrovskih potreb (v organizaciji) v kontekstu stalnega spreminjanja pogojev gospodarjenja in dolgoročnega prilagajanja kadrovske politike učinkovitosti organizacije.

Načrtovanje kadrov je (kar se nanaša tudi na vrtnarska podjetja) integralni del procesa načrtovanja in financiranja organizacije ob upoštevanju dejstev, da so kadri na eni strani strošek (plače zaposlenih) in na drugi strani dolgoročni vložek (ker jim lahko omogočimo pogoje za razvoj potencialov in talentov, jih spodbujamo in motiviramo ter tako pripomoremo k njihovi uspešnosti, kar pa v končni fazi pomeni tudi uspešnost podjetja). Pomembno za podjetja je tudi dejstvo, da znajo obdržati zaposlene, to pa jim uspe le, če so zaposleni zadovoljni, čutijo pripadnost podjetju, so angažirani, se čutijo cenjene, spoštovane ter koristne.

Načrtovanje človeških virov je sistematičen in načrtovan proces, ki se konstantno ponavlja in venomer prilagaja neizbežnim spremembam organizacije. Lahko je kratkoročen in dolgoročen proces, ki se prilagaja dolgoročni zahtevi organizacije po preživetju (in rasti). Načrtovanje človeških virov je tesno povezano s celotnim procesom načrtovanja na nivoju celotne organizacije, terja komponento kakovosti, vedno je pogojeno z razpoložljivimi finančnimi viri in vedno je povezano z učinkovitostjo podjetja.

Načrtovanje kadrov pomeni zagotoviti organizaciji, da bo na eni strani privabljala ter na drugi strani ohranjala delavce v zadostnem številu in s primernimi človeškimi zmožnostmi, izbrani delavci pa bodo delali učinkovito ter dosegali zastavljene cilje. Nadalje pomeni načrtovanje kadrov optimalno učinkovitost (izkoriščenost) že zaposlenih delavcev, potrebno izobraževanje zaposlenih delavcev ter njihov razvoj za učinkovito izvrševanje nalog in vlog v organizaciji, vnaprejšnjo pripravljenost na nenehne spremembe, ki nastajajo na trgu delovne sile.

Podjetja načrtujejo kadre zato, da bodo lahko zadostila potrebe po njih iz lastnih virov, da omogočijo vsem zaposlenim enakopravno napredovanje in osebni razvoj ter da imajo nadzor nad stroški delovne sile.

Pri načrtovanju kadrov morajo podjetja upoštevati tudi naslednje dejavnike (Ivanuša Bezjak 2006):

- zaposleni so nepredvidljivi (odpoved, bolniška, neposlušnost itd.), zaradi tega je treba načrte (kadrov) nenehno spreminjati;
- ljudje so si zelo različnih osebnosti, lastnosti, karakterja, zato je nemogoče definirati politiko podjetja in oblikovati stališča, s katerimi bi se vsi strinjali;
- zahteve organizacije morajo biti prilagojene dejstvu, da so si ljudje različni;
- zaposleni delavci so potrebni za določen delovni proces na določenem mestu in ob določenem času, ni jih mogoče nenehno premeščati (kot na primer stroje, naprave, denar);
- viškov delavcev na eni strani ter pomanjkanja delavcev na drugi strani ni lahko obvladovati;
- zaposleni potrebujejo pazljivo in občutljivo ravnanje svojih nadrejenih;
- zaposleni potrebujejo ustrezne delovne pogoje.

Proces načrtovanja kadrov je sestavljen iz dveh delov: na eni strani iz predvidevanja potreb po delavcih ter na drugi strani predvidevanja ponudbe delavcev, ki bo na trgu delovne sile v določenem trenutku.

Ob izvajanju procesa načrtovanja se managerju postavi vprašanje, za kakšno delo (delovno mesto)<sup>36</sup> išče novega sodelavca ter katere so tiste zmožnosti, ki jih novi sodelavec potrebuje za uspešno opravljanje dela. Odgovor na prvo vprašanje najdemo v mikro-organizacijski shemi organizacije. V njej najdemo opise delovnega mesta s točno določenimi zahtevami, kaj je treba delati in v kakšnih delovnih pogojih. Če opisa delovnega mesta ni, je treba narediti analizo le-tega (Ivanuša Bezjak 2006).

#### *Analiziranje delovnega procesa*

Za vzpostavitev učinkovitega sistema vodenja človeških virov znotraj podjetja je treba najprej natančno opredeliti delovni proces. Kadrovski delavec, ki je zadolžen za vzpostavitev in uresničevanja tega sistema, mora poznati naloge in opravila, ki jih izvajajo zaposleni pri svojem delu. Le tako jim bo lahko pomagal razvijati njihove sposobnosti in omogočal učinkovitejšo organiziranost dela. Zato je treba v organizacijo

---

<sup>36</sup> V praksi naših podjetij in organizacij sistemizacijo delovnih mest razumejo zelo različno. Sistemizacija delovnih mest je splošni akt delodajalca, ki določa delovna mesta in posebne pogoje za zasedbo delovnih mest (5. člen ZDR).

uvesti sistematizacijo delovnih mest in določiti ključne kompetence posameznega delovnega mesta.

»Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka.« (Svetlik 1998)

Najpogosteje se uporablja za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev, ker nam pokaže značilnosti dela, za katero podjetje išče primerne kandidate, hkrati pa opredeli lastnosti, ki naj bi jih imel delavec za uspešno opravljanje dela.

Uporablja se tudi za uvajanje in usposabljanje zaposlenih, ker se morajo seznaniti z organizacijo, delom in delovnim okoljem, predvsem pa z delovnimi nalogami in delovnimi postopki (Svetlik 1998).

Analiza<sup>37</sup> dela je uporabna za vrednotenje dela in nagrajevanje, ker morajo v podjetju vsakemu delu določiti njegovo denarno vrednost. Prav tako je uporabna za ocenjevanje delovne uspešnosti, ker morajo tako podrejeni kot nadrejeni, ki prve ocenjujejo, poznati zahteve dela in pričakovane delovne rezultate (ibid.).

Podjetja pa opravljajo analizo dela tudi zaradi zdravstvenega varstva in varstva pri delu, saj mora biti zaščita delavcev na prvem mestu, kadar so le-ti izpostavljeni nevarnim okoliščinam ali preobremenjenim delovnim nalogam. Analiza dela omogoča »načrtovanje poti za napredovanje in premestitve, saj pokaže, na katerih delovnih mestih posamezniki pridobijo ustrezna znanja in izkušnje, ki so potrebni za prevzem zahtevnejših del (ibid.).

Analiza dela pomaga pri urejanju odnosov med delavci in vodstvom podjetja predvsem glede plač, delovnega časa in drugih pogojev zaposlovanja. Obstaja več metod za analizo dela: opazovanje delavca pri njegovem delu, intervju, vprašalnik in dnevnik dela. Gre za metode zbiranja podatkov.

Druga vrsta metod za analizo dela so metode za analizo podatkov: analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov<sup>38</sup> in analiza zahtev dela.

Treba je ugotoviti, katere lastnosti mora imeti posameznik za uspešno opravljanje delovnih nalog, ki mu bodo hkrati omogočale zadovoljevanje lastnih potreb in osebno zadovoljstvo. Določitev lastnosti delavca pomeni opredeljevanje »idealnega delavca« za analizirano delo. »Vsebuje zlasti opredelitev njegovih vrednot, interesov, ciljev, znanja in sposobnosti ter drugih osebnostnih lastnosti in socialnih vezi.« (Svetlik 1998, 75–94)

---

<sup>37</sup> Analiza dela je standardni postopek določanja ključnih zahtev, s katerimi se bo sodelavec moral soočiti na konkretnem delovnem mestu (Svetlik 1998).

<sup>38</sup> Metoda temelji na zbiranju zaznanih dogodkov, ki so se izkazali za zelo pomembne oz. kritične za opravljanje določenega dela. Iščejo se dogodki, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom (Gruban 2003).

Rezultat analize dela je »opis dela«, ki je »lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo (Svetlik 1998).

Opis dela običajno sestavljajo: naziv dela, organizacijski kontekst, povzetek opisa dela, delovne naloge, delovne razmere, standardi opravljanja dela in lastnosti delavca (ibid.).

V zadnjem času se vse več govori o kompetencah, ki obsegajo tako znanja kot veščine, spretnosti, motive, vrednote, samopodobo in podobno (Gruban 2003). Preprosto bi jih lahko definirali kot »nekakšen vedenjski zapis vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih« (Gruban 2003). Tako bodo opisi dela v podjetju temeljili na kompetencah, ki so zahtevane za izbrano delovno mesto oz. vlogo. Nekatera podjetja se že zavedajo, da se bo pri opisu delovnih mest treba premakniti od tradicionalnih zahtev, kot so stopnja zahtevane šolske izobrazbe in leta delovnih izkušenj, k vedenjskemu opisu pričakovanih vlog v delovnih procesih, kar lahko povežemo z našo raziskavo, kjer so managerji vrtnarskih podjetij potrdili, da jim ni toliko pomembna izobrazba zaposlenega, največjo težo zanje imajo delovne izkušnje in strokovnost zaposlenih.

#### *Spremljanje delovne produktivnosti zaposlenih*

Po mnenju Vukasović Žontarjeve (2008) morajo biti rezultati dela zaposlenih merljivi. Le tako se lahko spremlja delovna uspešnost zaposlenega. Če vsak zaposleni vidi in lahko spremlja rezultate svojega dela, to vpliva na njegovo motivacijo.

Če je zaradi svojih dosežkov še finančno nagrajen, pomeni, da je stimulacija še večja in se bo trudil za doseg še boljših rezultatov. To pa se odraža na uspešnosti celotnega podjetja.

Nadzorovanje je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Največkrat so pri tem angažirani managerji na različnih ravneh. Namen nadziranja je pravočasno opaziti odstopanja od načrtane smeri in jih korigirati s popravnimi ukrepi.

Proces nadziranja je ciklični in se stalno ponavlja:

- najprej managerji postavijo standarde (merila, sodila) za dosežke,
- dobljene rezultate primerjajo s standardi,
- ob odstopanjih izpeljejo potrebne ukrepe,
- zaradi novih razmer spremenijo standarde.

Nadzorovanje<sup>39</sup> je stalna naloga managerjev in vseh, ki so udeleženi pri posamezni dejavnosti. V zadnjih letih pa sta se nadziranje kakovosti in spremljanje uspešnosti

---

<sup>39</sup> Namen nadziranja delavcev na delovnem mestu je kontrola delovne učinkovitosti in prisotnosti na delovnem mestu (Florjančič in Paape 2004).

zaposlenih razširila na vse člane organizacije. Gre za popoln nadzor. Vsakdo je odgovoren za svoj izdelek ali storitev (Ivanuša Bezjak 2006).

### *Informiranje zaposlenih*

Komuniciranje v podjetju je pomemben dejavnik, ki lahko tako pozitivno kot negativno vpliva na organizacijsko kulturo, delovno uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih, predvsem pa na pretok informacij. Podjetja, ki imajo interno komuniciranje dobro urejeno, so po navadi uspešnejša in imajo bolj zadovoljne zaposlene.

Interno komuniciranje v podjetju je včasih faktor, ki lahko pripelje tudi do znižanja dobička v podjetju, zato bi se z njim morali ukvarjati tudi managerji, ki jim je mar samo za direktni dobiček. Če internega komuniciranja nimamo urejenega pravilno in transparentno in če nimamo politike deljenja vseh relevantnih poslovnih informacij vsem sodelavcem, lahko pride do govoric, ki po navadi nimajo dobrih posledic.

Znano je, da se skozi prenos informacij popači 70 % podatkov. Neinformirani zaposleni pa so frustrirani, negotovi, nezadovoljni ter delujejo pod stresom.

Podjetja veliko več časa in sredstev namenijo eksternemu komuniciranju. Velike količine denarja porabijo za marketing, odnose z javnostjo in druge oblike eksternega komuniciranja. Koliko sredstev (navadno jih sploh ni treba zelo veliko) pa se porabi za interno komuniciranje v podjetju? V malih nič, v velikih pa je relativni odstotek tega tudi do 15-krat manjši kot strošek, porabljen za eksterno komuniciranje. Kaj je torej problem večine managerjev in kadrovskih strokovnjakov, da se ne lotevajo tako pomembne teme, kot je interno komuniciranje, ki bi moralo biti ena glavnih strateških usmeritev vsake kadrovske službe oz. vsakega direktorja?

Problem je, da večina podjetnikov želi videti takojšnje rezultate in ROI (return on investment), ti pa se v procesih, kot je interno komuniciranje v podjetju, ne pokažejo takoj, ampak v daljšem časovnem obdobju. Izziv današnjemu gospodarstvu je tudi, da je interno komuniciranje navadno pomembnejše kot eksterno, saj naši zaposleni predstavljajo ambasadorje našega podjetja in o njem lahko širijo tako dober kot slab glas.

Drugi izziv internega komuniciranja pa je njegova kakovost. Ko se v podjetju odločijo za implementacijo sistema internega komuniciranja (letni razgovori, interni časopis, redno obveščanje o poslovnih informacijah podjetja itd.), je pogost problem, na katerega naletijo, ta, da hočejo s svojimi zaposlenimi imeti enosmerno komunikacijo, ne pričakujejo pa »feedbacka«. Pogosto se tudi zgodi, da zaposleni do vodstva nimajo zaupanja, zato jim ne posredujejo povratnih informacij – »feedbacka«, saj se bojijo morebitnih sankcij, če bodo izrazili svoje mnenje do podjetja.

Na vprašanje: »Ali se izplača?« je odgovor: »Seveda se izplača!« Bolje je delati z zadovoljnimi zaposlenimi, ki imajo vse informacije, ki jih potrebujejo, in vedo, da lahko vedno gredo v direktorjevo pisarno in povedo svoje mnenje. Posledica internega

komuniciranja je tudi, da so vsi sodelavci na isti ladji ter da vsi veslajo v isto smer kot vodstvo (so torej seznanjeni s strategijo in vizijo podjetja).

Interno komuniciranje se vsekakor izplača. Zaposleni so zadovoljni, ker so seznanjeni z vizijo, tisti bolj produktivni pa naredijo več v istem času in na koncu tudi sami delajo dobro reklamo podjetju.

## **2.8 Konkurenčnost podjetij**

Danes je znanje ključni generator izgradnje konkurenčne sposobnosti podjetij. Koncept managementa znanja obsega procese usmerjanja razvoja, pridobivanja, uporabe in ne nazadnje tudi merjenja znanja v funkciji oblikovanja konkurenčnih prednosti podjetja. Zato je prav sposobnost ustvarjanja pravega znanja v pravem trenutku temelj konkurenčne prednosti podjetja.

Zagotoviti to konkurenčno<sup>40</sup> prednost pa je ena najtežjih nalog ter hkrati bistvo dela vrhovnih managerjev v podjetjih. Še posebej velja to v današnji informacijski dobi kot naslednici industrijske. Zagotavljanje konkurenčne prednosti je še toliko pomembnejše v razmerah, v katerih se nahaja naše gospodarstvo, ko precejšnje število podjetij le s težavo zagotavlja primerno prodajo, ki je nujna za zagotavljanje delovnih mest, obstoj in razvoj podjetja.

Prav zaradi velikega pomena konkurenčnosti oziroma doseganja konkurenčne prednosti podjetja je nujno, da teorija in praksa pravilno razumeta njene temeljne koncepte.

### **2.8.1 Oblike tržne konkurence**

Eno od temeljnih vprašanj za odločitve podjetja je, kako naj podjetje oblikuje cene in obseg proizvodnje in prodaje, da doseže svoj poslovni cilj največjega dobička (Bojnec idr. 2007). Gre za vprašanje odločanja o oblikovanju cen in obsega proizvodnje, kar pa je odvisno od tržne strukture, v kateri podjetje posluje.

Tržne strukture v ponudbi na posameznem trgu pomenijo sestavo in tržne deleže udeležencev ter njihovo grupiranje po podobnih značilnostih ekonomske oblike konkurence. Posamezno podjetje se na tržne razmere v določeni panogi lahko odziva in se nanje prilagaja bodisi z uporabo ekonomij obsega bodisi z uporabo ekonomij razpona.

Pri uporabi ekonomij obsega gre za vprašanje optimalne in učinkovite velikosti podjetja in zlasti velikosti in ekonomije obsega proizvodnje (Bojnec idr. 2007). Strategija koriščenja ekonomije razpona pa temelji na uvajanju novih, diferenciranih proizvodov, ki so ali rezultat imitacij ali pa lastnih inovacijskih dejavnosti.

---

<sup>40</sup> Konkurenčna prednost podjetja smo ljudje. Pomembno konkurenčno prednost podjetja zagotavljamo s podporo odjemalcev od same ideje do končne rabe (Bojnec idr. 2007).

Razlikujemo štiri temeljne tipe tržnih struktur (Bojnec idr. 2007):

- popolna konkurenca,
- monopol,
- monopolistična konkurenca in
- oligopol.

Popolna konkurenca je po mnenju zgoraj navedenih avtorjev teoretični ideal delovanja trga, medtem ko se druge tri vrste tržnih struktur obravnavajo kot oblike nepopolne konkurence. Popolna konkurenca in monopol sta dve ekstremni tržni okolji, v katerih podjetje tekmuje v pogledu tržne moči.

Tržna moč dejansko pomeni moč, ki jo ima podjetje, da oblikuje ceno za svoje proizvode. Glede na tržno moč sta monopolistična konkurenca in oligopol nekje vmes med obema ekstremoma popolne konkurence in monopola (Bojnec idr. 2007).

Vrtnarska podjetja delujejo in poslujejo v okolju, s katerim stopajo v številne odnose. Za vrtnarska podjetja so najpomembnejši odnosi s kupci njihovih proizvodov in storitev ter odnosi z drugimi podjetji in organizacijami, s katerimi so vzpostavljene poslovne povezave in različna menjalna razmerja. Vrtnarska podjetja imajo naslednje najpomembnejše povezave z okoljem:

- z zaposlenimi, ki so za podjetje vir dela;
- z dobavitelji, ki so za podjetje vir surovin, materiala, polproizvodov in storitev;
- s kupci proizvodov in storitev, ki so za podjetje vir prihodkov;
- z dolžniki, ki so za podjetje vir terjatev;
- z državo, ki s pravili in ukrepi oblikuje ekonomsko in institucionalno okolje podjetja.

Vsako podjetje opravlja svojo dejavnost na trgu, kjer se sreča z bodočimi zaposlenimi, dobavitelji, kupci in drugimi dolžniki, vlagatelji in posojilodajalci (Bojnec idr. 2007). Trg je prostor, kjer se srečata ekonomski subjekt, ki dobrino ponuja in ekonomski subjekt, ki po njej povprašuje.

Kakšne bodo značilnosti teh transakcij, je precej odvisno od strukture trga. Trg kot mehanizem povezovanja ponudbe in povpraševanja, v katerem podjetje posluje, je lahko popolno konkurenčen ali nepopolno konkurenčen. Oblika tržne strukture in delovanje konkurence sta odvisna predvsem od štirih dejavnikov tržne konkurence (Bojnec idr. 2007):

- od števila kupcev in prodajalcev, ki nastopajo na trgu in od njihovih tržnih deležev;
- od stopnje homogenosti proizvoda in storitve ter obstoja nadomestnih proizvodov in storitev;



- od stopnje mobilnosti proizvodnih dejavnikov, ki vplivajo na možnost vstopanja novih ponudnikov in povpraševalcev na trg;
- od racionalnosti in (ne)diskriminatornosti vedenja tržnih subjektov ter njihove informiranosti.

Konkurenca na trgu posamezno podjetje sili k čim učinkovitejši izrabi proizvodnih dejavnikov, dobri organizaciji ekonomske dejavnosti, čim boljšemu ravnanju z ekonomskimi subjekti, s katerimi sodeluje (Bojnec idr. 2007). Večja kot je konkurenca na trgu, nižje bodo praviloma cene, boljša bo kakovost proizvodov in storitev ter s tem večje blagostanje družbe. Vse to izvira iz učinkovitejše rabe redkih proizvodnih dejavnikov.

Podjetja, ki jim proizvodnih dejavnikov ne uspe izkoriščati dovolj učinkovito in jim zato ne uspe znižati stroškov na sprejemljivo raven, izpadejo iz tržne tekme in propadejo. Zato je omejevanje konkurence pogosto v interesu podjetij, saj jim omogoča, da z manj napora dosegajo dobičke. Zaradi višjih cen ter slabše kakovosti in/ali manjših ponujenih količin proizvodov in storitev nepopolna konkurenca škoduje potrošniku in zmanjšuje blagostanje družbe (Bojnec idr. 2007).

### **2.8.2 Opredelitev konkurence in konkurenčne prednosti**

Konkurenca (angl. competition) se v poslovnih in ekonomskih vedah opredeljuje bodisi kot proces bodisi kot stanje. Prvo pojmovanje je bližje klasični ekonomski teoriji, drugo pa bolj neoklasični.

Če pojmujeemo konkurenco dinamično, kot proces, gre pravzaprav za pomen konkurenčnega boja. Že v 18. stoletju je Smith kot bistvo konkurence videl predvsem tekmovanje, v katerem konkurenca prisili dva ponudnika, da prodajata ceneje, kot če bi bil ponudnik le en sam. Konkurenčni boj so kot bistvo konkurence izpostavili tudi številni drugi znani teoretiki (Kumar 2001, 78).

Na drugi strani zagovorniki statičnega pojmovanja konkurence le-to največkrat razlagajo kot konkurenčni sistem, določen z nekimi strukturnimi značilnostmi, ki jih določajo trgi (število podjetij, homogenost blaga ...) (Prašnikar in Koman 1996).

Ti zagovorniki pravijo, da je konkurenca stanje, v katerem proces tekmovanja proizvajalcev doseže svoje meje, kar se zgodi takrat, ko proizvodnja posameznega podjetja postane nepomembna glede na celotno proizvodnjo v neki panogi.

Takšno gledanje na konkurenco je, kot že rečeno, bližje neoklasični ekonomski teoriji, ki konkurenco opredeljuje s prevladujočo tržno strukturo. Kljub temu da je neoklasična teorija nastala na podlagi klasične, se vsaj z vidika gledanja na konkurenco od nje precej razlikuje.

Izpeljanka iz besede konkurenca je konkurenčnost (angl. competitiveness), ki pomeni lastnost oziroma značilnost nečesa, kar je konkurenčno. Konkurenčnost podjetja

je zmožnost ohranjanja in povečevanja njegovega tržnega deleža v primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi. Nekateri avtorji zagovarjajo mnenje, da je konkurenčnost koncept, ki je smiseln predvsem na ravni države, vendar z njim, če privzamemo, da je konkurenčnost lastnost konkurenčnega, ne moremo soglašati, saj je jasno, da konkurenčne ne morejo biti le države, temveč tudi podjetja. Mislimo, da ni moč govoriti o konkurenčnosti podjetja ali države, ne da bi imeli pri tem pred očmi primerjave z enim podjetjem ali več drugimi podjetji oziroma državami.

Konkurenčno prednost (angl. competitive advantage) podjetja lahko opredelimo kot enkratno in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu (Bamberger in Sonnenstuhl 1998).

Bistvo konkurenčne prednosti<sup>41</sup> je v ustvarjanju pozicijske prednosti, ki kasneje vodi do večje uspešnosti podjetja. Ne glede na to, da vsak avtor ponuja svojo opredelitev konkurenčne prednosti podjetja, se v strokovni literaturi izpostavljata dve temeljni značilnosti konkurenčne prednosti podjetja:

- »pozicijsko« gledanje na konkurenčno prednost: gre za prednostni položaj podjetja v panogi oziroma na trgu z vidika visoke zaznane vrednosti v očeh porabnika;
- relativnost: besedna zveza »konkurenčna prednost« da jasno vedeti, da gre za relativno primerjavo podjetja, ki je z nečim v prednosti pred konkurenti.

Gre za neke vrste primerjavo (benchmarking), pri čemer se je vedno treba vprašati, kaj ter s kom se primerjati.

Konkurenčna prednost sama po sebi sploh ne obstaja, če si je podjetje ne izoblikuje. Seveda pa morajo zato, da si podjetje ustvari konkurenčno prednost, obstajati neki temelji. Te temelje imenujemo »osnove konkurenčne prednosti«, ki jih je mogoče primerjati s temelji pri gradnji hiše. Velja namreč, da podobno, kot lahko rečemo, da je hiša varna le, če ima dobre temelje, ima lahko tudi neko podjetje konkurenčno prednost pred drugimi predvsem zaradi osnov.

Če jih podjetje zna pravilno izkoristiti, si lahko pridobi konkurenčno prednost, ki mu omogoča, da postane konkurenčno v tekmovanju z drugimi podjetji na trgu, torej da doseže stanje konkurenčnosti.

V ekonomski teoriji so se razvile štiri izjave o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, in sicer (Porter 1985):

- na osnovi šole industrijske organizacije,
- na osnovi virov,

---

<sup>41</sup> Pomembno konkurenčno prednost podjetja zagotavljajo s podporo odjemalcev od ideje do končne rabe produkta (Bamberger in Sonnenstuhl 1998).

- na osnovi sposobnosti ter
- na osnovi znanja.

Znanje o upravljanju s človeškimi viri lahko podjetju pribori določeno konkurenčno prednost na trgu.

#### *Znanje kot nov način konkurenčne prednosti*

V vsakdanjem življenju pridobiva znanje vse večji pomen. Podjetja naj bi v konkurenčnem boju zmagovala le, če razpolagajo z več relevantnega znanja kot njihovi tekmeci (Porter 1985). S tega vidika je torej znanje glavni vzvod konkurenčnosti.

Jasno je, da s podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo. Posebej pomemben je tisti njegov del, ki mu strokovna literatura največkrat pravi komercialno znanje. S tem je znanje, ki je podjetju koristno, ločeno od drugih, nekomercialnih vrst znanja.

Ena ključnih neznank je gotovo vprašanje, od kod izvira ogromna razlika med tržnimi in knjižnimi vrednostmi uspešnih podjetij. Doslej najboljši odgovor je, da mora poleg finančnega kapitala obstajati še intelektualni kapital podjetja.

Da bi lažje razložili vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba nujno razločevati med dvema vrstama znanja, med eksplicitnim in tihim znanjem. Ob vprašanju, katera vrsta znanja je tista, na kateri je moč graditi konkurenčno prednost, je verjetno jasno, da bo za podjetje najbolj zanimivo eksplicitno znanje. Tudi če je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, je takšna zaščita pogosto časovno omejena, v mnogih državah pa jo je tudi težko uveljavljati.

Podjetje bo lahko zato največkrat svojo konkurenčno prednost gradilo le na relevantnem tihem znanju. Poudariti velja, da pridobljena konkurenčna prednost, ni nekaj stalnega in nespremenljivega. Ravno nasprotno, kakor hitro pozabi na to, da je treba konkurenčno prednost vzdrževati in razvijati, se mu to maščuje. Podjetja morajo zato stalno iskati nove osnove konkurenčne prednosti oziroma v svoji ponudbi stalno zagotavljati neko posebnost v primerjavi s konkurenti. Seveda pa ostaja nesporno, da je trajnost oziroma dolgoročnost zelo zaželena značilnost konkurenčne prednosti podjetja.

V podjetjih zaposlenim posvečajo vedno več pozornosti in nenehno iščejo nove načine, da tudi na tem področju ostanejo korak pred konkurenco. Ne glede na to, kje podjetje deluje, je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate.

Tudi pri vrtnarskih podjetjih smo ocenjevali konkurenčnost podjetja oz. smo vprašali managerje vrtnarskih podjetij, ali se jim njihovo podjetje zdi konkurenčno in, če da, kateri so tisti dejavniki, ki po njihovem mnenju ključno prispevajo h konkurenčnosti njihovega podjetja.

Po vrstnem redu po pomembnosti so navedli naslednje dejavnike, ki po njihovem mnenju odločilno vplivajo na konkurenčnost vrtnarskih podjetij: izkušnje zaposlenih, tradicija podjetja, izobrazba zaposlenih, reklama podjetja in drugo. »Drugo« ni posebej definirano.

Iz tega sledi, da je zanje kakovosten kader tisti, ki poseduje ustrezno strokovno znanje. To lahko povežemo z našo hipotezo in potrdimo, da kakovostni človeški viri odločilno vplivajo na konkurenčnost vrtnarskih podjetij.

Tudi drugi avtorji (Treven 1998) menijo, da je uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov.

Znano je, da strukture in tehnologije<sup>42</sup> ni težko zamenjati ali spremeniti. Vendar pa za ljudi, ki so zaposleni v podjetjih, proizvodnih ali storitvenih, zasebnih ali družbenih, ni mogoče trditi enako.

---

<sup>42</sup> Tehnologije so odprta struktura, kar pomeni, da morajo za učinkovitost le-teh nujno vključevati vse ključne dejavnike od gospodarstva preko institutov, univerz, javnih zavodov, vključno z državo, in spodbujati partnerstvo z ostalimi sektorji (Traven 1998).

### **3 ANALIZA VPLIVA ČLOVEŠKIH VIROV NA KONKURENČNOST IN USPEŠNOST VRTNARSKIH PODJETIJ**

#### **3.1 Predstavitev glavnih značilnosti vrtnarske panoge**

Do začetka 90-ih let je bila vrtnarska proizvodnja okrasnih rastlin (pod okrasne rastline so zajeti vsi hortikulturni proizvodi: rezano cvetje, lončnice, okrasne rastline, čebulice, okrasno drevje, okrasno grmičevje) v Slovenji omejena le na nekaj večjih družbenih podjetij, ki so v nekdanji Jugoslaviji s pridelovalci iz Dalmacije in Makedonije obvladovala takratni jugoslovanski trg.

V tem obdobju je bila relativno majhna tudi potrošnja okrasnih rastlin, saj je bil trg na tem področju slabo razvit, kar gre pripisati tako slabo razviti zasebni iniciativi, manjši kupni moči prebivalstva, kot tudi raznim omejitvam pri uvozu (Pavliha 2005).

Vrtnarska proizvodnja cvetja in okrasnih rastlin se je v Sloveniji pričela razvijati šele v začetku in sredi 90-ih let, kar gre pripisati več različnim dejavnikom.

Z liberalizacijo<sup>43</sup> podjetniške iniciative in z odprtjem trga se je pričela močno povečevati potrošnja, kar je privedlo tudi k povečevanju domače proizvodnje, ki je bila tedaj do neke mere še zaščitena z uvoznimi dajatvami. V tem časovnem obdobju se je močno povečala domača proizvodnja okrasnih rastlin na prostem, hkrati pa je bilo to obdobje, ko so domači proizvajalci največ investirali v izgradnjo in postavitev pokritih površin (plestenjaki, steklenjaki).

Večina proizvajalcev se je v vrtnarstvo preusmerila iz klasičnih kmetij, iz česar so nastala mala družinska in srednje velika podjetja, ki so predstavljala znaten delež v ekonomski rasti in kreiranju novih delovnih mest na podeželju.

Hkrati s povečevanjem potrošnje (Pavliha 2005) je naraščalo tudi število podjetij, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, in število cvetličarn, trgovin na drobno z okrasnimi rastlinami, kar je ugodno vplivalo tudi na zaposlovanje v tej dejavnosti.

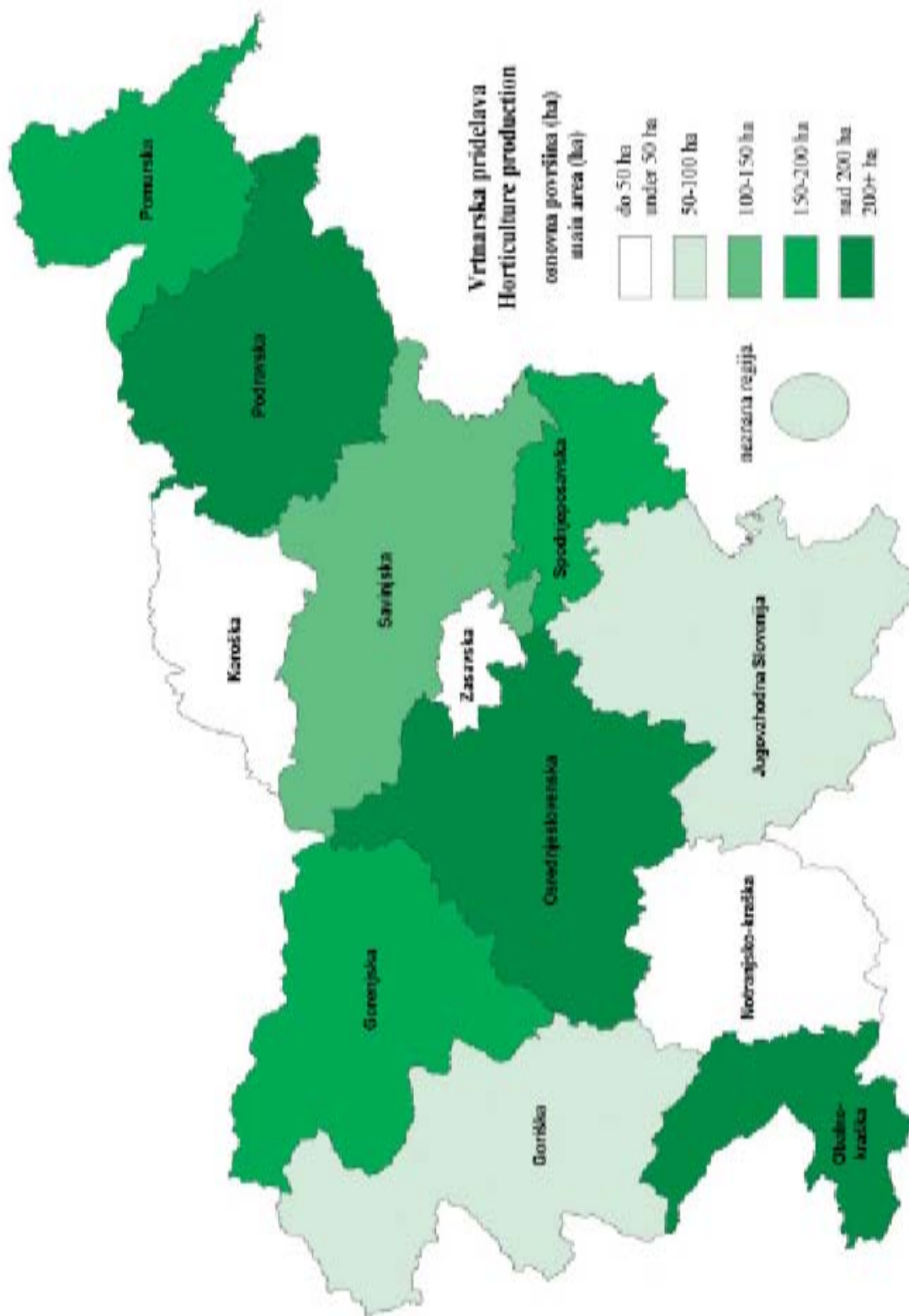
Rast vrednosti potrošnje okrasnih rastlin se je v desetih letih podvojila, podobno pa se je dogajalo tudi s številom zaposlenih v celotni verigi (gojenje, trgovina na debelo, trgovina na drobno) okrasnih rastlin.

Povečala se je tudi ozelenitev mest. Vse skupaj kaže na dokaj visoko raven bivalne kulture. Večina večjih mest ima drevesnice in vrtnarije bodisi v sistemih komunalnih podjetij ali pa kot samostojne enote (primeri: Komunala Koper, Rast Ljubljana, Florina Maribor, Arboretum Volčji Potok, Vrtnarstvo Celje, PUP Velenje, Gozdno gospodarstvo Novo mesto, Vrtnarstvo Murska Sobota itd.).

---

<sup>43</sup> Z liberalizacijo podjetniške iniciative in z odprtjem trga se je pričela močno povečevati potrošnja, kar je privedlo tudi k povečevanju domače proizvodnje (Pavliha 2005).

Slika 3.1 Vrtnarska pridelava po statističnih regijah (SKTE3), Slovenija, 2000



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) 2000.

Poleg navedenih je obstajalo in še obstaja kar nekaj zasebnih specializiranih proizvajalcev za enoletne ali dvoletne rastline, občasno pa se na trgu pojavi še veliko proizvajalcev, ki vzgajajo cvetje kot dopolnilno dejavnost za prodajo predvsem spomladi in pred 1. novembrom. Po oceni je v tem vrtnarskem segmentu kmetijstva zaposleno med 2.500 in 2.800 ljudi.

V trgovskem delu istega programa je, seveda spet po ocenah, zaposlenih nadaljnjih 2.200 do 2.400 delavcev. V Sloveniji je sedaj okoli 750 cvetličarn, več kot 10 t. i. »vrtnih centrov«, večji hotelski kompleksi pa imajo službe za vrtnarske ureditve.

Ocenjuje se, da se med 4.700 in 5.200 delavcev v Sloveniji ukvarja z urejanjem okolja, s cvetjem, s proizvodnjo lončnic ali drevesnic, s prodajo cvetja, organizacijo parkovnih ureditev in podobno. Število ni majhno, čeprav se navidezno zdi, da v celotni zaposlitveni strukturi ne pomeni veliko. Vendar pa je vsako ohranjeno delovno mesto izjemno dragoceno (Pavliha 2005).

Do vključno leta 1999 so bili podatki o vrtnarski pridelavi dobljeni s pomočjo ocen cenilcev. Slovenija je bila razdeljena na 307 cenilnih okolišev, ki so v povprečju obsegali 2700 ha kmetijskih zemljišč. Cenilec je s pomočjo podatkov zemljiškega katastra in poznavanja stanja na terenu ocenil površino posevka in povprečne pridelke.

Ocene cenilcev so se nanašale na vse pridelovalce, ki so imeli v lasti kmetijsko zemljo. V letu 2000 je SURS v sodelovanju z Upravo Republike Slovenije za pospeševanje kmetijstva izvedel popis vrtnarstva. Popisani so bili tržni vrtnarski pridelovalci v Sloveniji ne glede na obseg pridelave.

Podatki o površinah zelenjadnic iz preteklih let so zaradi različne metodologije neprimerljivi s podatki Popisa vrtnarstva v Republiki Sloveniji v letu 2000.

### **3.2 Izvedba raziskave in zbiranje podatkov**

Vzorčni okvir raziskave predstavlja 200 podjetij, ki imajo kot glavno dejavnost registrirano dejavnost vrtnarstvo, na podlagi česar smo realizirali vzorec 90 podjetij, ki so nam vrnila veljavno izpolnjen anketni vprašalnik. Osnovne podatke o vzorčnem okviru smo pridobili iz baze podatkov Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Gospodarske zbornice Slovenije in Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije. Vrtnarskih podjetij, ki so leta 2006 in 2007 bila zavedena v bazi podatkov zgoraj omenjenih inštitucij, je dvesto. Teh dvesto podjetij iz našega vzorčnega okvira pravzaprav predstavlja populacijo vrtnarskih podjetij v omenjenem časovnem preseku v Sloveniji (v nadaljevanju: populacija).

Vprašalnik je bil vsebinsko sestavljen iz dveh delov: prvi del je vključeval vprašanja o vplivu človeških virov na uspešnost poslovanja podjetja, nanj so odgovarjala vsa vrtnarska podjetja. Drugi del anketnega vprašalnika pa je bil namenjen samo tistim vrtnarskim podjetjem, ki imajo organizirano izobraževanje zaposlenih ali pa kako drugače investirajo v človeške vire.

Celoten anketni vprašalnik je bil sestavljen iz devetindvajsetih vprašanj. Od tega je bilo devetnajst vprašanj izključno zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbirali med že vnaprej podanimi odgovori. Sedem vprašanj je bilo polodprtega tipa, kjer so ravno tako izbirali med že vnaprej podanimi odgovori, hkrati pa so imeli dodatno možnost napisati odgovor s svojimi besedami. Tri vprašanja pa so bila popolnoma odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko podali odgovore izključno s svojimi besedami.

Vprašalnik je imel zgradbo lijaka, kar pomeni, da so vprašanja prehajala od splošnega k posameznemu, specialnemu delu. Vprašalnik je vključeval tako vprašanja o dejstvih, kot tudi zbiral posamezna mnenja.

Pri vprašanjih zaprtega tipa je anketiranec bodisi imel možnost izbiranja med več možnimi odgovori ali pa je šlo za ocenjevanje z numerično oceno na določeni ordinalni lestvici od 1 do 5. Vrednosti na lestvici so pri različnih vprašanjih lahko imele različne pomena, in sicer so ponekod pomenile stopnje strinjanja, drugje stopnje pomembnosti ali stopnje poznavanja. V vseh primerih je višja ocena pomenila višjo stopnjo strinjanja, pomembnosti, poznavanja, nižja ocena pa nižjo stopnjo strinjanja, pomembnosti, poznavanja.

### **3.2.1 Opis poteka raziskave**

Najprej smo vsem dvesto podjetjem iz populacije poslali anketni vprašalnik. Osebe, odgovorne za kadrovske funkcije v teh podjetjih, smo zaprosili, da vprašalnik izpolnijo in ga vrnejo. Po pošti smo dobili vrnjenih le 35 izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Ker je bilo izpolnjenih vprašalnikov relativno malo, smo iz populacije oziroma vzorčnega okvira izbrali popolnoma naključen vzorec 100 podjetij,<sup>44</sup> na katerem smo izvedli še individualne razgovore z managerji teh vrtnarskih podjetij. Ker je bil vprašalnik anonimen, se je v dveh primerih zgodilo, da smo jih v drugem poskusu anketiranja ponovno zajeli v vzorec, čeprav so nam že pri prvem poskusu poslali izpolnjen vprašalnik, zato smo se jim po njihovem opozorilu opravičili.

Ker smo hoteli biti pri drugem poskusu anketiranja uspešnejši kot pri prvem, smo pri drugem poskusu anketiranja vsaki vrtnariji ponudili, da bi v času, ko odgovarjajo na anketna vprašanja, mi delali namesto njih brezplačno.

Izbrani način je bil le delno uspešen, saj so nekateri anketiranci menili, da za vrtnarsko delo nismo dovolj usposobljeni. Po našem pojasnilu, da smo na tem področju zadostno usposobljeni, so nekateri le pristali na našo brezplačno pomoč, večina pa ne in so odklonili sodelovanje v anketi. Kljub vsem mehanizmom, s katerimi smo hoteli zagotoviti višjo

---

<sup>44</sup> Zajeto populacijo dvestotih vrtnarskih podjetij smo najprej razvrstili z naključnim mehanizmom (s funkcijo »rand« v Excelu) ter iz tako naključno razvrščenega seznama izbrali vsako drugo podjetje (podatki iz magistrske naloge).



odzivnost, nam je uspelo v drugem poskusu anketiranja dobiti le dodatnih 33 izpolnjenih anket.

Zadnjih 22 vprašalnikov smo pridobili na strokovni ekskurziji v Avstriji. Povabljenih je bilo 50 udeležencev, med njimi so bili večinoma lastniki vrtnarij in delovodje, med katerimi na srečo nihče ni izjavil, da je že kdaj izpolnil naš vprašalnik, zato smo izkoristili priložnost in udeležence prosili za sodelovanje v anketi.

Pojasnjeno jim je bilo, da se bodo podatki uporabili izključno za namene magistrske naloge, vendar smo kljub temu pri nekaterih udeležencih zaznali nezaupanje in strah, da bi podatke uporabili za druge namene, na primer za prijavo Davčnemu uradu Republike Slovenije. Na koncu nam je le uspelo zbrati 90 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 45 % populacije. Ker smo podatke zbirali v različnih časovnih terminih in ker bi lahko bilo zavračanje sodelovanja sistematično, vzorec ni reprezentativen ne glede na to, da vrtnarij anketni vprašalniki predstavljajo skoraj polovico podjetij iz celotne populacije.

Anketiranje je bilo težavno, ker smo se ga lotili v neprimernem času, v času sezonskega dela, ko je v vrtnarijah zelo veliko dela. Zaradi tega je razumljivo, da je bil odziv v prvem intervalu majhen in smo zaradi tega morali opraviti anketiranje večkrat.

Pridobljene odgovore smo analizirali z različnimi statističnimi metodami, med drugim tudi z multivariantno faktorsko analizo.

Analizirali smo vsak odgovor posebej in s pomočjo opisne statistike ugotavljali srednje vrednosti, standardne odklone dobljenih podatkov, interval zaupanja, variacijski razmik, varianco in podobno. Da bi preprečili anomalijo določenih podatkov, ki bistveno odstopajo od srednje vrednosti, teh v nadaljnji analizi nismo upoštevali.

Odgovore smo v nadaljevanju prikazali v obliki grafikonov in tabel.

Z analizo podatkov in analizo merskih lestvic smo morali zagotoviti, da so zbrani podatki dovolj dobri za nadaljnjo analizo. Uporabili smo konvergentno veljavnost, saj smo merski instrument primerjali z drugimi neodvisnimi procedurami merjenja (empirična analiza).

Določene podatke iz analize je treba obravnavati z rezervo, saj je imel anketni vprašalnik določene omejitve, ker ni bil sestavljen po priporočilih, ki so zahtevani za dober vprašalnik, in sicer:

- povprečen čas izpolnjevanja je bil relativno dolg (več kot 15 minut),
- v primeru, da anketiranec ni razumel vprašanja, si ni mogel pri tem pomagati, ker vprašanja niso vsebovala dodatnih pojasnil niti glede vsebine niti glede načina izpolnjevanja,
- določeni obsežnejši sklopi vprašanj niso bili posebej estetsko oblikovani, zaradi česar bi lahko anketiranci imeli težave s preglednostjo,
- glede na zakonitosti sestavljanja anketnega vprašalnika in oblikovanja vprašanj je vprašalnik v nekaterih delih šibek.

### **3.2.2 Klasificiranje in razvrščanje podatkov v skupine**

V raziskavi smo uporabili tri vrste podatkov: nominalne, ordinalne in intervalne.

- *Nominalni podatki* implicirajo le poimenovanje različnih kategorij, kot so poklicna in izobrazbena klasifikacija, poimenovanje delovnega mesta in podobno. Na osnovi teh podatkov smo lahko izračunali deleže udeležencev anketiranja.
- *Ordinalni podatki* so odgovori na anketna vprašanja zaprtega tipa, ki ponujajo razpon odgovorov po ordinalni lestvici od 1 do 5.
- Pridobljene odgovore smo rangirali in predstavili grafično. Merska raven odgovorov po lestvici je sicer ordinalna, ker predvidevamo, da so razponi med vrednostmi 1, 2, 3, 4 in 5 enaki, jo lahko upoštevamo tudi kot intervalno.
- *Intervalni odgovori* anketirancev so tisti, ki jih izberejo izmed ponujenih ter tako predstavljajo nek interval. Na osnovi teh odgovorov smo nato izračunali povprečno oceno posameznega odgovora.

### **3.3 Faktorska analiza in interpretacija podatkov**

Zastavljene hipoteze smo analizirali s pomočjo različnih statističnih metod, pri čemer potrjevanje prve glavne hipoteze temelji na multivariantni faktorski analizi, s katero smo poskušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji) vpliva človeških virov, s katerimi lahko pojasnimo uspešnost poslovanja podjetja ter na korelacijah med omenjenimi faktorji.

S faktorsko analizo analiziramo povezave med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam (Kodrič 2006).

Faktorski model smo ocenili s pomočjo metode glavnih osi (principal axis factoring), metode največjega verjetja (maximum likelihood) – brez rotacije faktorjev, s poševno rotacijo faktorjev ter s pravokotno rotacijo faktorjev.

#### **3.3.1 Predstavitev metode**

Dolenc (2005) opisuje, da je faktorska analiza (angl. factor analysis) namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Odkriti želi skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk in tako omogočiti vpogled v osnovno strukturo podatkov.

Cilj metode je odkriti manjše število latentnih ('skritih') spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želimo pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami.

V raziskovalnem delu se velikokrat zgodi, da določenih lastnosti enot ni mogoče neposredno izmeriti (npr. nagnjenosti ekonomskega subjekta k tveganju, iniciativnosti osebe itd.). Zato proučujemo takšne pojave posredno prek opazovanih spremenljivk, kot indikatorjev omenjene lastnosti (konstrukta). Izkušnje so pokazale, da so metode faktorske

analize posebej primerne za pojasnitev povezav med opazovanimi spremenljivkami na podlagi ene ali več nemerljivih latentnih spremenljivk (faktorjev).

Faktorska analiza spada med metode zmanjšanja razsežnosti podatkov.

Poudarek je na modelskem pristopu, pri čemer je vsaka opazovana spremenljivka predstavljena kot linearna kombinacija majhnega števila latentnih skupnih faktorjev in po enega specifičnega faktorja. Skupni faktorji določajo kovariance med opazovanimi spremenljivkami, medtem ko specifični faktorji vplivajo samo na variance opazovanih spremenljivk.

Bistveni cilj faktorjske analize je, da na koncu ugotovimo oziroma identificiramo več nepravilnih dejavnikov – spremenljivk, ki jih ne moremo meriti (npr. inteligenca, domovinska pripadnost). Želimo jih pa vseeno identificirati.

Konkretno število ne bomo dobili na podlagi enega samega anketnega vprašalnika, temveč na osnovi množice nekaterih spremenljivk, na osnovi katerih bomo posredno merili osnovni konstrukt. Z analizo povezav med spremenljivkami oblikujemo določene faktorje, indikatorje osnovnega vprašanja.

V naši faktorjski analizi bomo uporabili eno izmed najbolj znanih tehnik te analize – tehniko glavne osi (angl. principal axis factoring). Dolenc (2005) opisuje metodo takole:

- Metoda temelji na začetni rešitvi faktorjske analize po tehniki glavnih komponent.
- Metoda kreira faktorje iz modificirane korelacijske matrike, pri čemer so v prvem koraku na diagonali namesto vrednosti ena »multipli«  
determinacijski koeficienti, torej kot začetne ocene komunalitet. S pomočjo teh ocen ponovno ocenimo model in komunalitete – iteracije ponavljamo, dokler ne zadostimo kriteriju – to je v SPSS-u običajno število iteracij.

Metoda implicitno predpostavlja, da so lastnosti enot sestavljene iz skupnega in individualnega dela (Dolenc 2005).

Predpostavljamo, da na osnovne opisne spremenljivke vplivajo tako skupni faktorji kot specifični dejavniki, kar pomeni, da proučujemo samo skupne dejavnike, individualni nas ne zanimajo.

### ***3.3.2 Zasnova matematične specifikacije faktorjske analize***

Ustanovitelj faktorjske analize je angleški psiholog Charles Spearman, ki je postavil prvo empirično teorijo inteligence leta 1904 (Fulgosi 1988, 6–9).

Faktorska analiza je metoda za redukcijo podatkov. S faktorjsko analizo analiziramo povezave med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam.

Iščemo tiste spremenljivke, ki so »zadaj«  
za merjenimi spremenljivkami in ki so krive, da se merjene spremenljivke obnašajo tako, kot se, oz. da so povezave takšne, kot so. Iščemo torej latentne razsežnosti, ki pojasnjujejo strukturo nekega pojava.

Cilj je, da ugotovimo, ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

Pri naši analizi smo uporabili podatke iz lastne baze podatkov, ki smo jo ustvarili za analizo anketnih vprašalnikov. Pri matematični specifikaciji faktorjske analize je upoštevan naslednji faktorjski model – slika 3.2.

**Slika 3.2** Matematični prikaz faktorjskega modela

$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda_{11}\xi_1 + \lambda_{12}\xi_2 + \lambda_{13}\xi_3 + \dots + \lambda_{1m}\xi_m + \varepsilon_1 \\ X_2 &= \lambda_{21}\xi_1 + \lambda_{22}\xi_2 + \lambda_{23}\xi_3 + \dots + \lambda_{2m}\xi_m + \varepsilon_2 \\ X_3 &= \lambda_{31}\xi_1 + \lambda_{32}\xi_2 + \lambda_{33}\xi_3 + \dots + \lambda_{3m}\xi_m + \varepsilon_3 \\ &\vdots \\ X_p &= \lambda_{p1}\xi_1 + \lambda_{p2}\xi_2 + \lambda_{p3}\xi_3 + \dots + \lambda_{pm}\xi_m + \varepsilon_p \end{aligned}$$

Vir: Dolenc 2005.

Kjer so  $X_1, X_2 \dots X_p$  opazovane spremenljivke, faktorjska utež, skupni faktor, ki predstavlja specifične dejavnike.

Na prvem nivoju so skupni faktorji. Skupni faktorji so tisto, česar mi ne moremo neposredno meriti. Skupni faktorji so tiste spremenljivke, ki nam kažejo določeno značilnost, ki nas zanima.

Merimo posredno preko množice spremenljivk<sup>45</sup> in z analizo povezav med spremenljivkami oblikujemo določene faktorje, določene indikatorje osnovnega vprašanja. To pomeni, da je faktorjska analiza metoda zmanjševanja matrike števila spremenljivk. S faktorjsko analizo namreč skušamo zmanjšati število spremenljivk, s katerimi merimo določeno stvar.

### 3.3.3 Predstavitev rezultatov ankete

Pridobljene odgovore smo najprej pregledali in nato oblikovali bazo podatkov v računalniškem sistemu. Posamezne odgovore smo testirali z multivariantno faktorjsko analizo. Analizirali smo vsak odgovor posebej in rezultate analize predstavljamo v nadaljevanju.

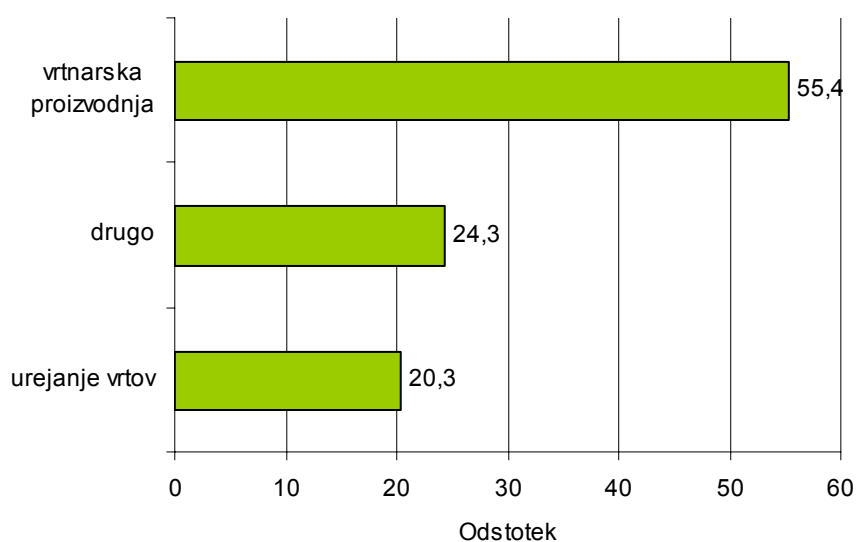
<sup>45</sup> Statistična spremenljivka je merljiva lastnost ali atribut posamezne statistične enote, ki je predmet statističnega preučevanja. Tako spremenljivka navadno označuje lastnost, ki se skozi čas ali med različnimi statističnimi enotami spreminja (Wikipedija b. l.).

Najprej nas je zanimalo, katera je osnovna dejavnost, ki prevladuje pri vrtnarskih podjetjih (slika 3.3).

Kar 55,4 % vrtnarskih podjetij ima kot osnovno dejavnost registrirano vrtnarsko proizvodnjo, 20,3 % podjetij ima registrirano kot glavno dejavnost urejanje vrtov, ostali pa so obkrožili na vprašalniku kategorijo »drugo«, in s tem je mišljena predvsem dejavnost vrtnih centrov, svetovanje, proizvodnja substratov, urejanje zelenih površin in podobno. Ta podatek se nam zdi pomemben za razlago stopnje fluktuacije zaposlenih.

Znano je, da je v vrtnarstvu veliko fizičnega dela, delo je vezano na vremenske razmere in na sezono, plača je nizka. Vse to so glavni razlogi za odhod zaposlenih iz podjetja. Torej je vrtnarstvo dejavnost, ki ima že po svoji naravi nekoliko večjo fluktuacijo.

**Slika 3.3** Osnovna dejavnost podjetij



**Tabela 3.1** Vrtnarska pridelava, Slovenija, 2000

| TABELA 1: Vrtnarska pridelava, Slovenija, 2000 <sup>1)</sup>   |                                     |  |  |  |                                     |  |  |
|--|-------------------------------------|--|--|--|-------------------------------------|--|--|
| TABLE 1: Horticultural production, Slovenia, 2000 <sup>1)</sup>  |                                     |  |  |  |                                     |  |  |
| Velikostni razredi glede na osnovno površino zemljišč za vrtnarsko pridelavo   | Skupaj<br>Total                     |  | Na prostem ali pod nizko zaščito<br>Outdoors |  | Zaščiteni prostori<br>Indoors       |  | Size classes with regard to the main area for horticultural production |
|  | osnovna površina<br>main area<br>ha | število pridelovalcev<br>number of producers | osnovna površina<br>main area<br>ha          | število pridelovalcev<br>number of producers | osnovna površina<br>main area<br>ha | število pridelovalcev<br>number of producers |  |
| <b>Vrtnarska pridelava</b><br><i>Horticultural production</i>  |                                     |  |  |  |                                     |  |  |
| Skupaj   | 1940,8                              | 2318   | 1812,7                                       | 2068   | 128,1                               | 1002   | <b>Total</b>   |
| do 0,05 ha   | 10,4                                | 346  | 6,7  | 205  | 3,7                                 | 187  | <i>under 0,05 ha</i>   |
| od 0,05 ha do 0,1 ha   | 20,8                                | 256  | 15,6   | 211  | 5,2                                 | 102  | <i>0,05 - 0,1 ha</i>   |
| od 0,1 ha do 0,25 ha   | 75,6                                | 438  | 63,0   | 398  | 12,6                                | 174  | <i>0,1 - 0,25 ha</i>   |
| od 0,25 ha do 0,5 ha   | 162,4                               | 426  | 149,1  | 412  | 13,3                                | 139  | <i>0,25 - 0,5 ha</i>   |
| od 0,5 ha do 1 ha  | 266,7                               | 358  | 252,9  | 350  | 13,8                                | 124  | <i>0,5 - 1 ha</i>  |
| od 1 ha do 2 ha  | 377,6                               | 266  | 365,6  | 266  | 12,0                                | 114  | <i>1 - 2 ha</i>  |
| od 2 do 3 ha   | 222,5                               | 95   | 218,0  | 95   | 4,4                                 | 62   | <i>2 - 3 ha</i>  |
| od 3 ha do 5 ha  | 285,3                               | 76   | 270,1  | 74   | 15,3                                | 56   | <i>3 - 5 ha</i>  |
| nad 5 ha   | 519,3                               | 57   | 471,6  | 57   | 47,7                                | 44   | <i>5 + ha</i>  |
| <b>Zelenjadnice, zelišča, jagode in gojene gobe</b><br><i>Vegetables, herbs, strawberries and cultivated mushrooms</i> |                                     |  |  |  |                                     |  |  |
| Skupaj   | 1784,0                              | 2109   | 1687,2                                       | 1921   | 96,8                                | 803  | <b>Total</b>   |
| <b>Cvetje in okrasne rastline</b><br><i>Flowers and ornamental plants</i>  |                                     |  |  |  |                                     |  |  |
| Skupaj   | 156,8                               | 443  | 125,4  | 199  | 31,3                                | 398  | <b>Total</b>   |

<sup>1)</sup> Brez večkratne rabe površine.  
Without repeated use of area.

Vir: SURS 2000.

Na tržnega pridelovalca pride v povprečju 0,8 ha osnovne površine. Večina tržnih pridelovalcev v vrtnarstvu (53 %) prideluje na površinah od 0,1 ha do 1 ha. Več kot 1 ha ima 494 pridelovalcev ali 21 %, samo 57 pridelovalcev pa ima več kot 5 ha površin, namenjenih vrtnarski pridelavi.

Vrtnarska pridelava je v največjem obsegu prisotna v podravski (409 ha) in osrednjeslovenski statistični regiji (365 ha), sledijo obalno-kraška, pomurska in gorenjska statistična regija z 10 % oziroma 200 ha površin ter spodnjeposavska in savinjska statistična regija z 8 % ali 150 ha površin (SURS 2000).

Od leta 2003 je število tržnih vrtnarskih pridelovalcev v Sloveniji upadlo za četrtnino, osnovne površine, namenjene za tržno vrtnarsko pridelavo, pa so se zmanjšale za 9 %, skoraj 1.400 tržnih vrtnarskih pridelovalcev na dobrih 1.600 ha osnovne površine.

V letu 2006 so v Sloveniji izvedli samostojni popis vrtnarstva in tako tretjič popisali vse tržne vrtnarske pridelovalce. Po prvih podatkih iz tega popisa je bilo v letu 2006 v Sloveniji 1.393 tržnih vrtnarskih pridelovalcev, za tržno vrtnarsko pridelavo pa je bilo namenjenih 1.583 ha osnovne površine; 92 % te površine je bilo namenjenih za pridelavo na prostem, 8 % pa za pridelavo v zaščitenem prostoru.

Za pridelavo zelenjadnic je bilo namenjenih 86 % osnovne površine, za pridelavo zelišč ter sadik zelenjadnic, zelišč in jagod in drugih kmetijskih rastlin 1 %, za pridelavo jagod 4 % in za pridelavo cvetja 9 % osnovne površine. Največ tržnih vrtnarskih pridelovalcev (18 %) je uporabljalo velikost osnovne površine med 0,25 in 0,5 ha.

Od prejšnjega popisa<sup>46</sup> vrtnarstva v letu 2003 do zadnjega v letu 2006 so se zmanjšale pridelovalne površine za zelenjadnice, za sadike zelenjadnic, zelišč in jagod in drugih kmetijskih rastlin (za 7 %), za jagode (za 12 %) in za gojene gobe (za 67 %); pridelovalne površine za zelišča pa so ostale enake.

Pridelovalna površina za zelenjadnice je v letu 2006 obsegala 1 630 ha, od tega za kapusnice 516 ha, za solatnice 373 ha, za korenovke in gomoljnice 250 ha, za plodovke 237 ha, za čebulnice 137 ha, za trajnice 43 ha, za stročnice 40 ha, za špinačnice 19 ha in za drugo 16 ha.

Pridelovalna površina za rezano cvetje je v letu 2006 obsegala 10,9 ha, to je za 11 % več kot v letu 2003, pridelanih pa je bilo za 84 % več rezanih cvetov. Število pridelovalcev okrasnih rastlin, in to vseh vrst okrasnih rastlin, pa je od leta 2003 upadlo. Upadlo je tudi število vzgojenih rastlin, razen balkonskih, kjer se je število povečalo za 11 %.

**Tabela 3.2** Osnovna površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev, Slovenija, 1. julij 2006

|  | Skupaj         |                       | Na prostem     |                       | V zaščitenem prostoru |                       |
|--|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | površina (ha)  | število pridelovalcev | površina (ha)  | število pridelovalcev | površina (ha)         | število pridelovalcev |
| <b>Skupaj</b>  | <b>1.582,9</b> | <b>1.393</b>          | <b>1.451,1</b> | <b>1.131</b>          | <b>131,9</b>          | <b>783</b>            |
| Zelenjadnice   | 1.355,9        | 1.039                 | 1.296,5        | 965                   | 59,5                  | 361                   |
| Zelišča  | 11,8           | 49                    | 11,5           | 33                    | 0,2                   | 22                    |
| Jagode   | 65,1           | 171                   | 34,5           | 119                   | 30,6                  | 71                    |
| Gojene gobe  | 0,4            | 9                     | -              | -                     | 0,4                   | 9                     |
| Sadike zelenjadnic, zelišč in jagod in drugih kmetijskih rastlin | 10,4           | 390                   | 2,1            | 61                    | 8,3                   | 336                   |
| Rezano cvetje  | 8,5            | 172                   | 2,3            | 23                    | 6,2                   | 156                   |
| Drugo cvetje   | 98,7           | 283                   | 77,2           | 68                    | 21,5                  | 258                   |
| Sadike cvetja  | 32,1           | 55                    | 27,1           | 19                    | 5,0                   | 48                    |

Vir: SURS 2006.

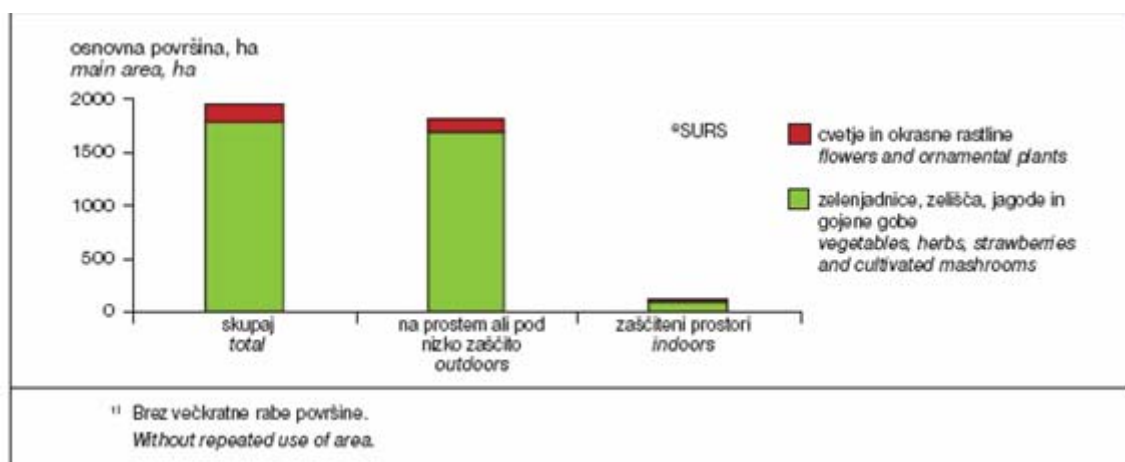
<sup>46</sup> Popis vrtnarstva – Vzorčni popis posejanih površin in števila živine, Letno poročilo o živinoreji in posejanih površinah (SURS 2000).

**Tabela 3.3** Osnovna površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev po velikostnih razredih, Slovenija, 1. julij 2006

| Velikostni razred (ha) | Skupaj         |              | Na prostem     |              | Zaščiteni prostor |            |
|------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------------|------------|
|                        | ha             | število      | ha             | število      | ha                | število    |
| <b>Skupaj</b>          | <b>1.582,9</b> | <b>1.393</b> | <b>1.451,1</b> | <b>1.131</b> | <b>131,9</b>      | <b>783</b> |
| <0,05                  | 4,6            | 174          | 1,8            | 73           | 2,9               | 128        |
| 0,05-0,1               | 9,0            | 135          | 3,8            | 73           | 5,2               | 95         |
| 0,1-0,25               | 34,6           | 224          | 22,6           | 170          | 12,0              | 117        |
| 0,25-0,5               | 85,5           | 248          | 70,4           | 222          | 15,1              | 116        |
| 0,5-1                  | 136,6          | 204          | 119,3          | 194          | 17,3              | 94         |
| 1-2                    | 247,1          | 187          | 229,3          | 182          | 17,8              | 92         |
| 2-3                    | 187,9          | 80           | 182,5          | 80           | 5,5               | 43         |
| 3-5                    | 289,4          | 79           | 266,7          | 76           | 22,7              | 56         |
| >=5                    | 588,2          | 62           | 554,8          | 61           | 33,4              | 42         |

Vir: SURS 2006.

**Slika 3.4** Vrtnarska pridelava na prostem in v zaščitenih prostorih, Slovenija, 2000



Vir: SURS 2000.

Od skupno 2.318 tržnih pridelovalcev je v Sloveniji 80 % čistih pridelovalcev zelenjadnic, jagod, zelišč in gojenih gob, 11 % kombiniranih pridelovalcev ter 9 % čistih pridelovalcev cvetja in okrasnih rastlin. Struktura pridelave glede na osnovno površino kaže, da je od skupno 1 941 ha 92 % oziroma 1 784 ha površine, namenjene pridelavi zelenjadnic, jagod, zelišč in gojenih gob, 8 % oziroma 157 ha pa cvetju in okrasnim rastlinam. Zaradi majhnega deleža zaščitenega prostora v skupni površini (7 %) je struktura



pridelave na prostem zelo podobna zgoraj omenjeni, medtem ko je v zaščitenem prostoru pridelavi cvetja in okrasnih rastlin namenjenih nekoliko več površin, 24 % ali 31 ha (SURS 2000).

V regijah,<sup>47</sup> pomembnih za vrtnarsko pridelavo, prevladuje pridelava zelenjadnic, zelišč, jagod in gojenih gob. Cvetje in okrasne rastline v skupni vrtnarski površini, po posameznih statističnih regijah, predstavljajo od 1 do 12 % (SURS 2000).

Največ osnovnih površin, namenjenih zelenjadnicam, zeliščem, jagodam in gojenim gobam, je v Podravski (368 ha) in Osrednjeslovenski (334 ha), nekoliko manj pa v Obalno-kraški (200 ha), Gorenjski (195 ha) ter Pomurski (176 ha) statistični regiji. Glavnina osnovne površine cvetja in okrasnih rastlin se nahaja v Podravski, Osrednjeslovenski in Pomurski statistični regiji.

Po podatkih SURS je zmogljivost zaščitenih prostorov 127,8 ha. Od tega je ogrevanih 55 ha oziroma 42 % površin. Prevladujejo tuneli, pokriti s folijo (60,1 ha) in plastenjaki, pokriti z mehko kritino (49,1 ha), rastlinjakov s trdo kritino je razmeroma malo (17,3 ha), prav tako zaprtih gred (1,2 ha).

Trije pridelovalci v svojem zaščitenem prostoru niso pridelovali ničesar; njihov zaščitni prostor je obsegal 0,09 ha. Skoraj 80 % pridelovalcev, imetnikov zaščitenega prostora, ima manj kot 0,1 ha zaščitenih površin. Povprečna površina zaščitenega prostora na pridelovalca je 0,13 ha, če izvzamemo pridelovalce z manj kot 0,1 ha, je zaščitenih površin 0,5 ha na pridelovalca.

Plastenjakov z mehko kritino, tunelov, pokritih s folijo in rastlinjakov s trdo kritino je skupaj 2.893. 2.430 je plastenjakov z mehko kritino in tunelov, pokritih s folijo, ter 463 rastlinjakov s trdo kritino (SURS 2000). V povprečju so plastenjaki z mehko kritino in tuneli, pokriti s folijo, novejši (66 % je mlajših od pet let) kot rastlinjaki, pokriti s trdo kritino (20 % je mlajših od pet let).

V zaščitenih prostorih poteka pridelava na tleh, na fiksnih in pomičnih mizah. Večina pridelave zelenjadnic, zelišč in jagod poteka na tleh (95 %). Vzgoja cvetja in okrasnih rastlin poteka na polovici površin na tleh, na preostali polovici pa na fiksnih (27 %) in pomičnih (22 %) mizah (SURS 2000).

Med pridelovalci cvetja in okrasnih rastlin (443) je bilo največ pridelovalcev balkonskih rastlin (311) ter enoletnic in dvoletnic (291 oziroma 290).

Vzgajali so predvsem pelargonije, enoletne begonije ter mačehe. Z vzgojo rezanega cvetja se je ukvarjalo 264 pridelovalcev. Na pridelovalni površini 18 ha v večjem obsegu pridelujejo krizanteme (6 ha) in gladiole (5 ha).

---

<sup>47</sup> Statistične regije Slovenije so ena izmed teritorialnih ravni, za katere Statistični urad Republike Slovenije zbira in izkazuje statistične podatke (SURS 2000).

**Tabela 3.4** Pridelava cvetja in okrasnih rastlin, Slovenija, 2000

|  | Število pridelovalcev<br>Number of producers  | Površina cvetja<br>Area of flowers<br>m <sup>2</sup>          | Število cvetov<br>Number of flowers<br>1000 |  |
|--|---|---|---|--|
| <b>Pridelava rezanega cvetja<sup>1)</sup></b>  | 264   | 176934  | 3920  | <b>Production of cut flowers<sup>1)</sup></b>  |
|  | <b>Okrasne rastline<br/>Ornamental plants</b> |   |   |  |
|  | pridelovalci<br>producers                     | število vzgojenih rastlin<br>number of breded plants,<br>1000 |   |  |
| Sobne rastline   | 107   | 1041  |   | <i>House plants</i>  |
| Balkonske rastline   | 311   | 5800  |   | <i>Balcony plants</i>  |
| Enoletnice   | 291   | 3298  |   | <i>Annuals</i>   |
| Dvoletnice   | 290   | 3836  |   | <i>Biennials</i>   |
| Večletne in lesnate rastline   | 120   | 2721  |   | <i>Perennial and woody plants</i>  |
| Sočnice, vodne rastline in drugo   | 23  | 42  |   | <i>Succulents, water plants and others</i>   |
| Sadike, sejančki za prodajo za nadaljnjo vzgojo do končnih rastlin                             | 46  | 1134  |   | <i>Seedlings, plants grown from seeds for sale for further cultivation to grown plants</i> |
| Dovzgojne lesnate sadike   | 25  | 570   |   | <i>Woody saplings</i>  |
| <sup>1)</sup> Upoštevana je večkratna raba površine.<br><i>Including repeated use of area.</i> |   |   |   |  |

Vir: SURS 2000.

**Tabela 3.5** Pridelava cvetja in okrasnih rastlin, Slovenija, 2003 in 2006

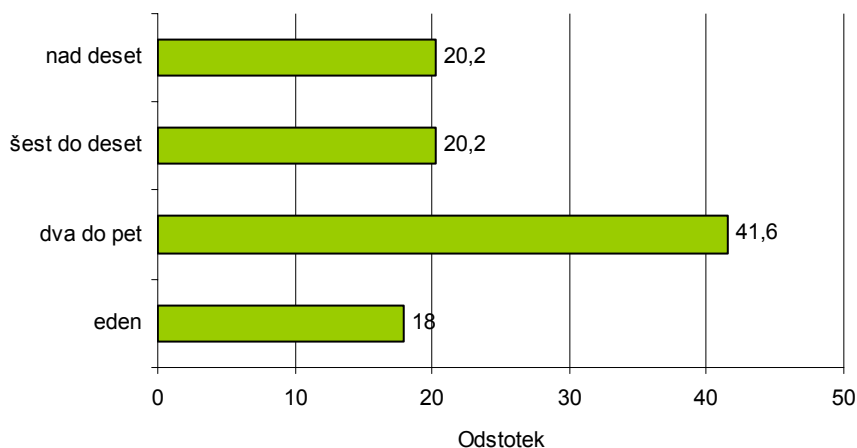
|                              | Vzgojene rastline (1000) |       | Indeks              | Število pridelovalcev |      | Indeks              |
|------------------------------|--------------------------|-------|---------------------|-----------------------|------|---------------------|
|                              | 2003                     | 2006  | $\frac{2006}{2003}$ | 2003                  | 2006 | $\frac{2006}{2003}$ |
| Sobne rastline               | 1.981                    | 925   | 46,7                | 134                   | 93   | 69,4                |
| Balkonske rastline           | 6.046                    | 6.711 | 111,0               | 306                   | 258  | 84,3                |
| Enoletnice                   | 3.687                    | 2.843 | 77,1                | 296                   | 247  | 83,4                |
| Dvoletnice                   | 5.059                    | 4.302 | 85,0                | 287                   | 229  | 79,8                |
| Večletne in lesnate rastline | 1.949                    | 1.329 | 68,2                | 123                   | 92   | 74,8                |

Vir: SURS 2006.

Nadalje smo ugotavljali, kolikšno je povprečno število zaposlenih v vrtnarskih podjetjih, ki smo jih vključili v našo raziskavo. Rezultati kažejo, da je povprečno število zaposlenih v teh vrtnarskih podjetjih deset ljudi. Gre predvsem za mala podjetja.

Vsega 41,6 odstotkov vrtnarjev ima zaposlenih od dva do pet ljudi, od šest do deset zaposlenih ima 20,2 odstotka vrtnarjev, enak odstotek vrtnarjev ima nad deset zaposlenih, 18 odstotkov vrtnarjev pa ima le enega zaposlenega (slika 3.5).

Slika 3.5 Število zaposlenih



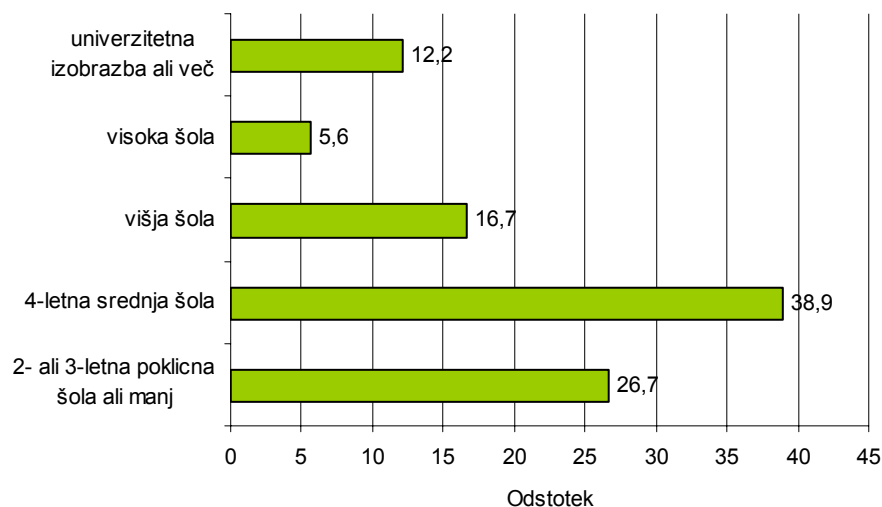
Podatki kažejo, da so med anketiranimi vrtnarskimi podjetji le mala vrtnarska podjetja in da v raziskavo niso zajeta velika vrtnarska podjetja (Komunala Koper, Rast Ljubljana, Florina Maribor, Arboretum Volčji Potok, Vrtnarstvo Celje, PUP Velenje, Gozdno gospodarstvo Novo mesto, Vrtnarstvo Murska Sobota in drugi).

Po našem mnenju raziskovalni vzorec 90-ih vrtnarskih podjetij v Sloveniji, ne glede na velikost vrtnarskih podjetij, nudi zadostne temelje za potrditev temeljnih hipotez.

V anketi so sodelovali predstavniki vrtnarskih podjetij, ki so ali lastniki ali pa vodstveni delavci. Dobra četrtina anketirancev (26,7 odstotkov) ima dvoletno ali triletno poklicno izobrazbo ali manj, 38,8 odstotkov ima štiriletno strokovno izobrazbo, 16,7 odstotkov ima višjo šolo, 5,6 odstotkov ima visoko šolo in 12,2 odstotka univerzitetno izobrazbo ali več, eden ima opravljen magisterij.

Večina tistih, ki imajo srednjo strokovno izobrazbo, so po poklicu cvetličarski tehniki, medtem ko je večina tistih, ki imajo visoko ali univerzitetno izobrazbo, diplomiranih inženirjev sadjarstva, kmetijstva, krajinske arhitekture in podobno (slika 3.6).

**Slika 3.6** Izobrazba anketirancev

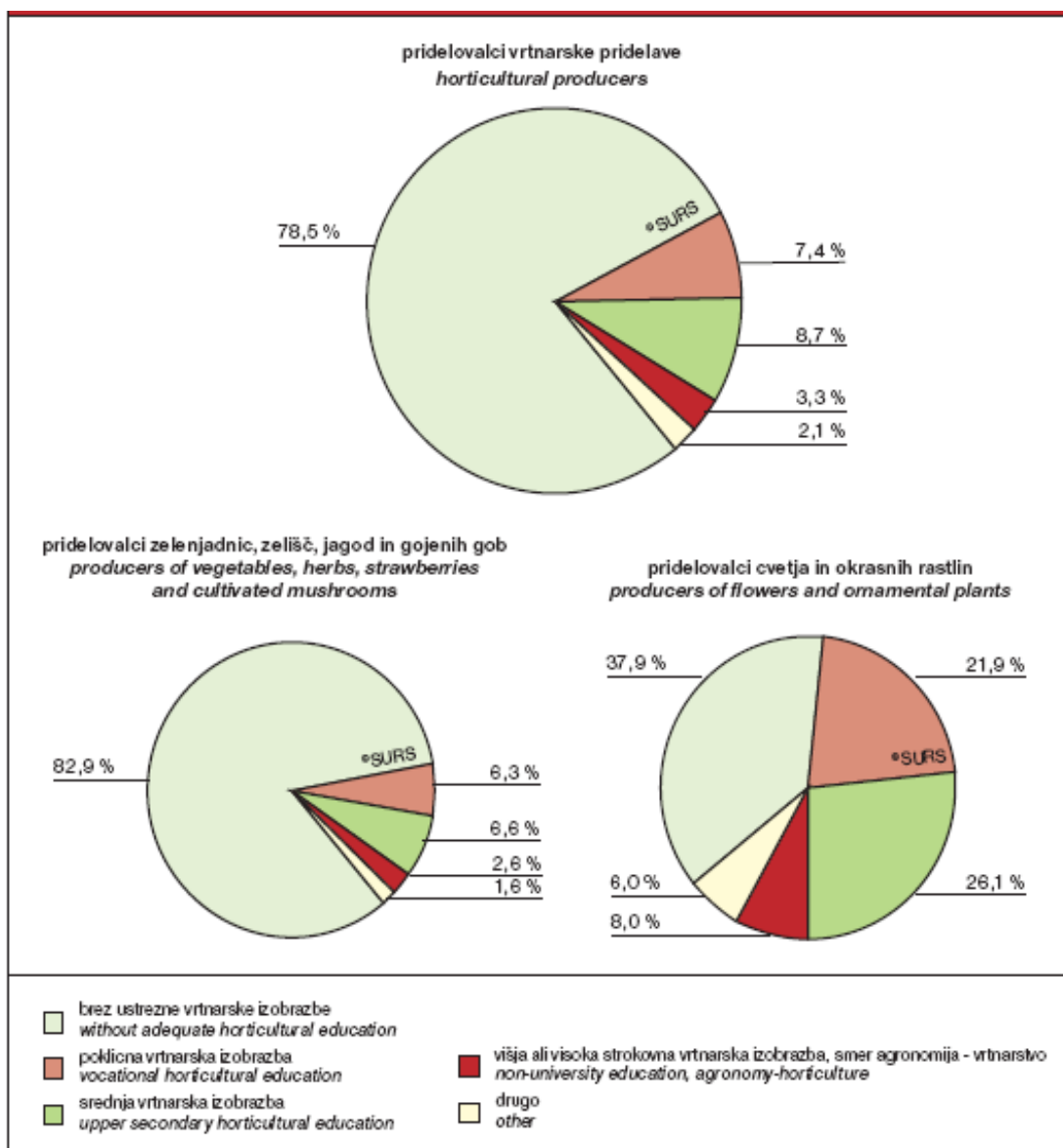


Ti podatki potrjujejo dejstvo, da velika večina zasebnikov, ki upravljajo in vodijo lastna vrtnarska podjetja, nima visoke izobrazbe, pač pa so ustrezno tehnično usposobljeni in strokovno podkovani z dolgoletnimi izkušnjami. Če so tudi sposobni voditelji ter dobri organizatorji dela in delovnega kolektiva, je to del recepta za dobre poslovne dosežke na trgu.

Naše rezultate potrjujejo podatki iz SURS. Po podatkih iz SURS-a je strokovna izobrazba nosilcev pridelovanja v vrtnarstvu nizka. Skoraj 80 % nosilcev pridelovanja je brez ustrezne vrtnarske izobrazbe.

Pridelovalci zelenjadnic imajo v povprečju nižjo izobrazbo od pridelovalcev cvetja in okrasnih rastlin. Brez ustrezne vrtnarske izobrazbe je 83 % pridelovalcev zelenjadnic ter 38 % pridelovalcev cvetja in okrasnih rastlin (slika 3.7).

Slika 3.7 Strokovna izobrazba nosilcev vrtnarske pridelave, Slovenija, 2000



Vir: SURS 2000.

**Tabela 3.6** Tabelaričen prikaz strokovne izobrazbe pridelovalcev vrtnarske pridelave, Slovenija, 2000

|   | Pridelovalci skupaj<br><i>Producers total</i> | Pridelovalci brez ustrezne vrtnarske izobrazbe<br><i>Producers without adequate education</i> | Pridelovalci z ustrežno vrtnarsko izobrazbo<br><i>Producers with adequate education</i> |   |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
|   |   |   | poklicna vrtnarska izobrazba<br><i>vocational horticultural education</i>               | srednja vrtnarska izobrazba<br><i>upper secondary horticultural education</i> | višja ali visoka strokovna vrtnarska izobrazba, smer agronomija - vrtnarstvo<br><i>non-university education, agronomy-horticulture</i> | univerzitetna izobrazba - smer agronomija - vrtnarstvo<br><i>university education, agronomy-horticulture</i> | magisterij, doktorat, smer vrtnarstvo<br><i>master's degree, doctor's degree, in the field of horticulture</i> |  |
| Pridelovalci vrtnarske pridelave  | 2318  | 1820  | 171   | 202   | 76   | 45   | 4  | <i>Horticultural production</i>  |
| Čisti pridelovalci zelenjadnic, zelišč, jagod in gojenih gob  | 1870  | 1650  | 73  | 85  | 40   | 19   | 3  | <i>Producers - only vegetables, herbs, strawberries, cultivated mushrooms output</i> |
| Čisti pridelovalci cvetja in okrasnih rastlin   | 201   | 64  | 37  | 63  | 22   | 14   | z  | <i>Producers - only flowers and ornamental plants output</i>                         |
| <sup>1)</sup> Šteti so le nosilci vrtnarske pridelave.<br><i>Only horticultural production holders are counted.</i> |   |   |   |   |  |  |  |  |

Vir: SURS 2000.

**Tabela 3.7** Strokovna izobrazba pridelovalcev vrtnarske pridelave po statističnih regijah

|  | Pridelovalci skupaj<br><i>Producers total</i> | Pridelovalci brez ustrezne vrtnarske izobrazbe<br><i>Producers without adequate education</i> | Pridelovalci z ustrežno vrtnarsko izobrazbo<br><i>Producers with adequate education</i> |   |  |   |   |                                    |
|--|---|---|---|---|--|---|---|------------------------------------|
|  |   |   | poklicna vrtnarska izobrazba<br><i>vocational horticultural education</i>               | srednja vrtnarska izobrazba<br><i>upper secondary horticultural education</i> | višja ali visoka strokovna vrtnarska izobrazba, smer agronomija - vrtnarstvo<br><i>non-university education, agronomy-horticulture</i> | univerzitetna izobrazba, smer agronomija - vrtnarstvo<br><i>university education, agronomy-horticulture</i> | magisterij, doktorat, smer vrtnarstvo<br><i>master's degree, doctor's degree in the field of horticulture</i> |                                    |
| Slovenija  | 2318  | 1820  | 171   | 202   | 76   | 45  | 4   | <i>Slovenia</i>                    |
| Podravska  | 589   | 506   | 36  | 28  | 13   | 6   | -   | <i>Podravska</i>                   |
| Osrednjeslovenska  | 332   | 268   | 19  | 23  | 11   | 10  | z   | <i>Osrednje slovenska</i>          |
| Pomurska   | 263   | 213   | 14  | 19  | 12   | 5   | -   | <i>Pomurska</i>                    |
| Savinjska  | 245   | 128   | 33  | 69  | 10   | 3   | z   | <i>Savinjska</i>                   |
| Jugovzhodna Slovenija  | 187   | 148   | 13  | 16  | 8  | z   | -   | <i>Jugovzhodna Slovenija</i>       |
| Obalno-kraška  | 177   | 155   | 6   | 6   | 6  | 3   | z   | <i>Obalno-kraška</i>               |
| Gorenjska  | 170   | 137   | 14  | 10  | 5  | 4   | -   | <i>Gorenjska</i>                   |
| Spodnje posavska   | 150   | 109   | 13  | 20  | 5  | 3   | -   | <i>Spodnje posavska</i>            |
| Goriška  | 105   | 81  | 14  | 5   | z  | 4   | -   | <i>Goriška</i>                     |
| Notranjsko-kraška  | 48  | 42  | -   | 3   | z  | z   | -   | <i>Notranjsko-kraška</i>           |
| Koroška  | 17  | 11  | 4   | z   | z  | -   | -   | <i>Koroška</i>                     |
| Zasavska   | 10  | 6   | z   | z   | -  | -   | -   | <i>Zasavska</i>                    |
| Neznana regija <sup>2)</sup>   | 25  | 16  | 3   | -   | z  | 4   | -   | <i>Unknown region<sup>2)</sup></i> |
| <sup>1)</sup> Šteti so le nosilci vrtnarske pridelave.<br><i>Only horticultural production holders are counted.</i>  |   |   |   |   |  |   |   |                                    |
| <sup>2)</sup> Podatkov ni bilo mogoče razvrstiti v nobeno od navedenih regij zaradi nepopolnega naslova pridelovalcev.<br><i>It was not possible to categorise producers into any of the above regions due to incomplete data.</i> |   |   |   |   |  |   |   |                                    |

Vir: SURS 2000.

Večina pridelovalcev prideluje zelenjadnice, zelišča, jagode in gojene gobe na konvencionalen način (85 %). Certifikat za biološko pridelavo imata 2 % pridelovalcev, 13 % pa jih prideluje na integriran način.

**Tabela 3.8** Pridelovalci glede na način pridelovanja rastlin

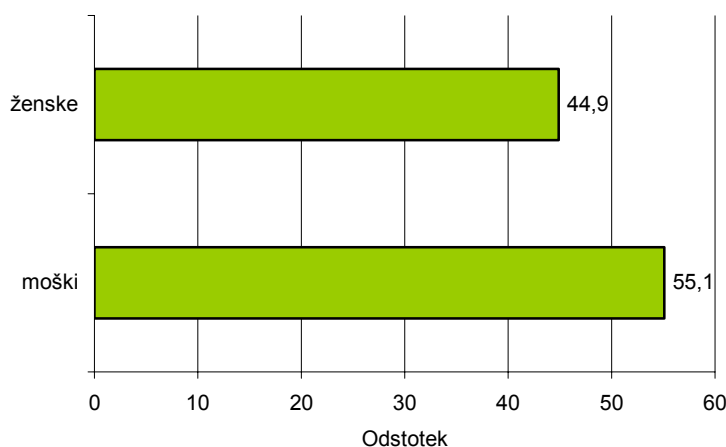
| TABELA 2: Pridelovalci vrtnarske pridelave glede na način pridelovanja rastlin, Slovenija, 2000<br>TABLE 2: Horticultural producers by method of production, Slovenia, 2000 |   |   |                                  |   |   |
|---|---|---|----------------------------------|---|---|
|   | Pridelovalci skupaj<br><i>Producers total</i> | Število pridelovalcev glede na način pridelovanja<br><i>Number of producers by method of production</i> |                                  |   |   |
|   |   | konvencionalni<br><i>conventional</i>   | integrirani<br><i>integrated</i> | certificirano ekološko<br><i>ecological</i> |   |
| <b>Vrtnarska pridelava</b><br><i>Horticultural production</i>   |   |   |                                  |   |   |
| Skupaj  | 2318  | 1997  | 275                              | 46  | Total   |
| <b>Zelenjadnice, zelišča, jagode in gojene gobe</b><br><i>Vegetables, herbs, strawberries and cultivated mushrooms</i>  |   |   |                                  |   |   |
| Skupaj  | 2109  | 1794  | 271                              | 44  | Total   |
| Čisti pridelovalci  | 1870  | 1587  | 241                              | 42  | <i>Producers - only vegetable, herb, strawberry, cultivated mushroom output</i> |

Vir: SURS 2000.

Po spolu zaposlenih prevladujejo v vrtnarski panogi moški, in sicer s 55,1 odstotkom. Žensk je nekoliko manj, skoraj 45 odstotkov. Podatek je morda nekoliko presenetil, saj bi pričakovali, da bo zaradi narave dela (težko fizično delo, neugodni vremenski pogoji) veliko več moških.

Razlago nam ponuja podatek iz slike 3.3, saj pri skoraj 50 odstotkih anketiranih vrtnarjih prevladujejo dejavnosti vrtnih centrov (prodaja), svetovanje, proizvodnja substratov in podobno (slika 3.3).

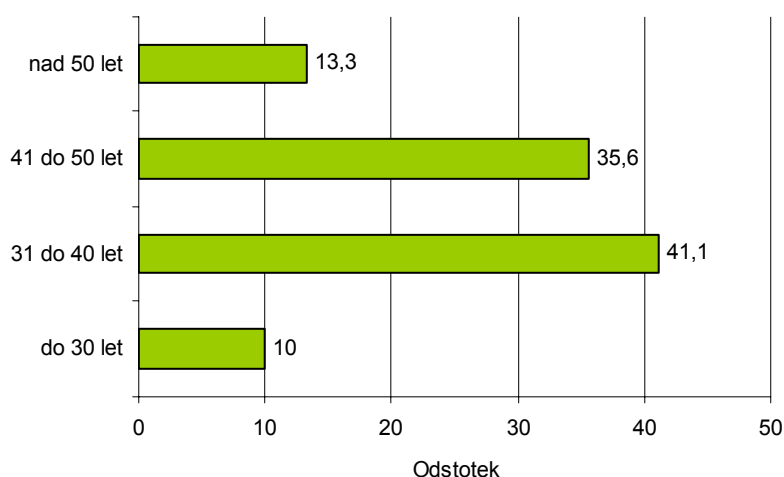
**Slika 3.8** Spol anketirancev



Po starosti anketirancev je 10 odstotkov zaposlenih relativno mladih, do 30 let, prevladuje pa starostna skupina od 31 do 40 let, teh je kar 41,1 odstotka. S 35,6 odstotki sledijo anketiranci, stari od 41 do 50 let, le 13 odstotkov anketirancev je starih nad 50 let (slika 3.9).

Ta podatek nam pokaže starostno skupino anketirancev, ki jo lahko povežemo z načinom njihovega razmišljanja in delovanja v stroki (npr. starostna skupina do 40 pri svojem delu uporablja tudi informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT<sup>48</sup>), kar lahko odločilno vpliva na konkurenčnost vrtnarskega podjetja in mu zagotovi pomembno prednost pred drugimi).

**Slika 3.9** Starost anketirancev



Zanimali so nas dejavniki, ki po mnenju anketirancev najbolj vplivajo na konkurenčni položaj njihovega podjetja. Rezultat so naslednji:

- 67,8 odstotkov anketirancev je mnenja, da so odločilni dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost njihovega podjetja, predvsem izkušnje zaposlenih. Če podjetje zaposluje izkušen kader, kar pomeni kakovosten kader, se bo konkurenčnost podjetja na trgu povečala. To potrjuje tudi našo hipotezo;
- 43,3 odstotke anketirancev je prepričanih, da je tradicija podjetja pomembna;
- 30 odstotkom se zdi najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti izobrazba zaposlenih;
- 17,8 odstotkov je mnenja, da na konkurenčnost vpliva predvsem reklama podjetja in

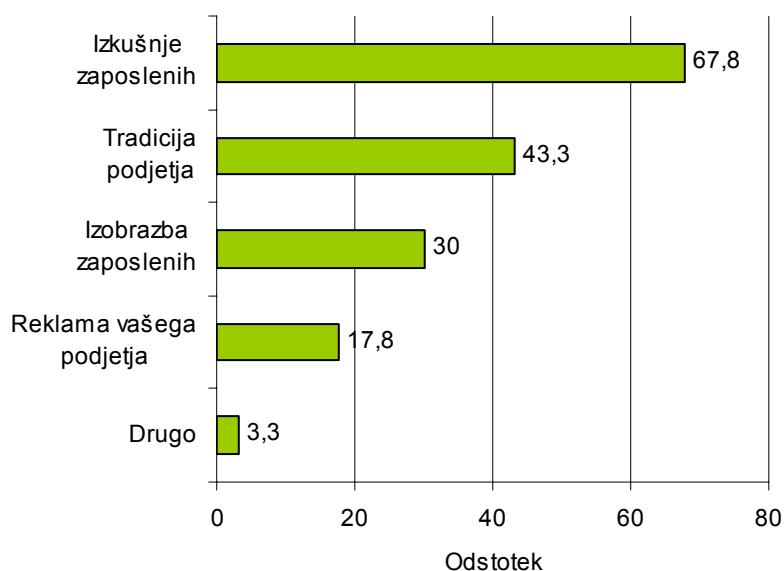
---

<sup>48</sup> IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija se nanaša na izdelke in prakse, ki se uporabljajo za shranjevanje, zapisovanje in druge vrste obdelav informacij (SSKJ 1991, 153).



- 3,3 odstotkov vprašanih se je opredelilo za ostale dejavnike, kot npr. cena, prijaznost zaposlenih, kvaliteta, lastna proizvodnja ter redne stranke (slika 3.10).

**Slika 3.10** Dejavniki, ki prispevajo h konkurenčnosti podjetja



Ocenjujemo, da do določene mere na konkurenčnost vrtnarskih podjetij vpliva tudi uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, predvsem v smislu možnosti dodatnega izobraževanja, iskanja informacij, iskanja novih idej in zamisli, risanja načrtov za ureditev vrtov, dvorišč in tako naprej.

Anketirance smo tudi vprašali, kako ocenjujejo konkurenčnost svojega podjetja glede na dejavnike, prikazane na sliki 3.11.

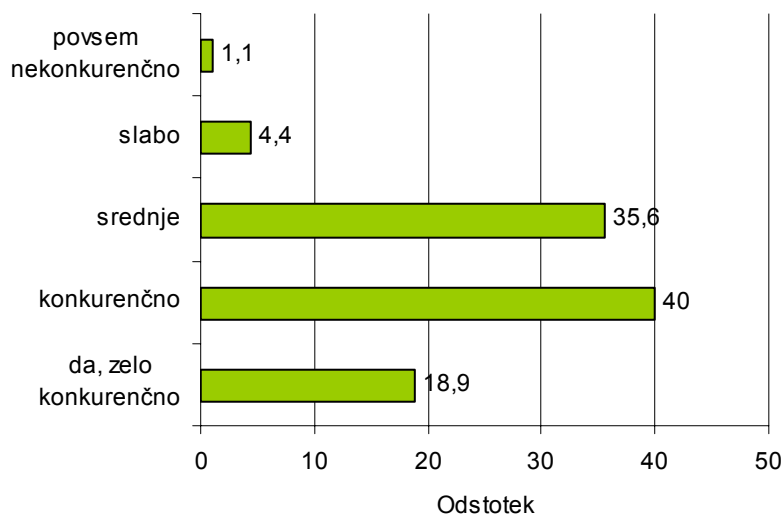
18,9 odstotkov vprašanih je ocenilo, da je njihovo podjetje zelo konkurenčno, 40,0 odstotkov vprašanih ima svoje podjetje za konkurenčno, 35,6 odstotkov anketirancev je mnenja, da je njihovo podjetje srednje konkurenčno, 4,4 odstotkov pa slabo in 1,1 povsem nekonkurenčno.

Pri računanju povprečne ocene na odgovore glede konkurenčnosti podjetja, kjer smo upoštevali ocene na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni najslabšo oceno, 5 pa najboljšo oceno, smo dobili povprečno oceno 3,7, kar kaže na dokaj dobro konkurenčnost vrtnarskih podjetij (slika 3.11).

To je zelo pomemben podatek glede na to, da so v raziskavo vključena samo mala vrtnarska podjetja. Pove nam, da podjetja, kot so Komunala Koper, Rast Ljubljana, Florina Maribor, Arboretum Volčji Potok, Vrtnarstvo Celje, PUP Velenje, Gozdno gospodarstvo Novo mesto, Vrtnarstvo Murska Sobota in drugi, le ne obvladujejo celotnega slovenskega trga in da velikost podjetja v vrtnarski panogi nima tako zelo pomembnega vpliva na konkurenčnost vrtnarskih podjetij. Veliko pomembnejše izkušnje zaposlenih

Omejitve: Anketni vprašalnik ni sestavljen po kriterijih, ki so zahtevani za dober vprašalnik, saj pri nekaterih vprašanjih ni navodil.

**Slika 3.11** Ocena konkurenčnosti podjetja



Pri ugotavljanju ocene konkurenčnosti podjetja smo upoštevali naslednjo opisno statistiko (tabela 3.9):

**Tabela 3.9** Opis statistike

| N  | Minimum  | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----|----------|---------|------|----------------|
| 89 | 2        | 5       | 3,7  | 0,804718098    |
| 89 | 1,666667 | 5       | 4,0  | 0,834813123    |
| 89 |          |         |      |                |

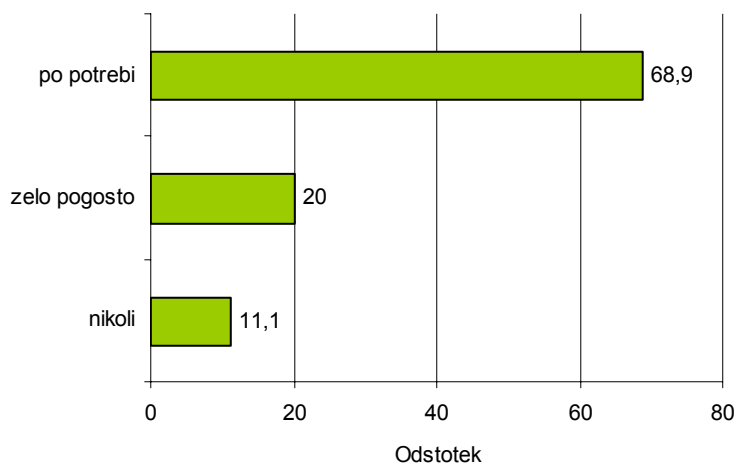
Kar se tiče najemanja delovne sile v vrtnarskih podjetjih, je od 90 vrtnarskih podjetij, ki so bila vključena v analizo, 68,9 odstotkov takšnih, ki najemajo delovno silo po potrebi, večina med njimi predvsem spomladi ali pa v različnih časovnih obdobjih (slika 3.12).

Skoraj nihče ne potrebuje pomoči poleti, jeseni ali pozimi. 20 odstotkov vprašanih najema delovno silo zelo pogosto, 11 odstotkov vrtnarskih podjetij pa se nikoli ne odloči za najemanje delovne sile.

Glavna razloga za najemanje delovne sile sta sezonsko<sup>49</sup> delo in povečana potreba po delavcih v času različnih sezonskih opravil.

<sup>49</sup> Sezonsko delo je zaposlitev za čas krajše ali daljše delovne sezone pri posameznih delih ali v vsej letni delovni sezoni (podatki iz magistrske naloge).

**Slika 3.12** Najemanje delovne sile



Za razliko od najemanja delovne sile, ki je tesno povezana s sezonskimi opravili, nas je zanimalo, kdaj in zakaj pa vrtnarska podjetja zaposlujejo nove delavce.

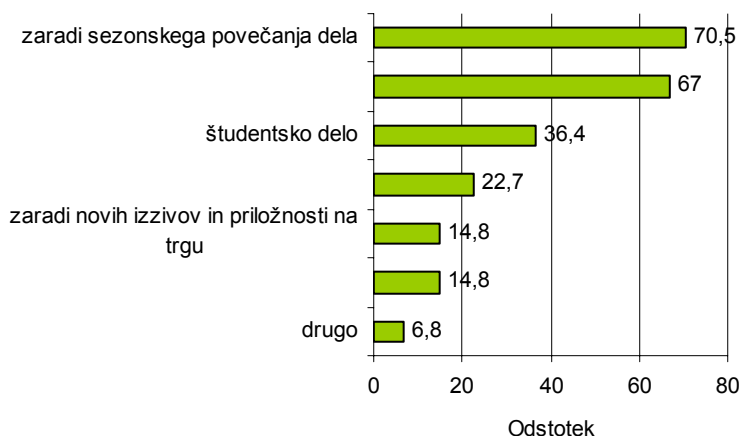
Za najpogostejši razlog zaposlovanja novih delavcev so anketiranci navedli predvsem sezonsko povečanje dela, in to kar v 70,5 odstotkih. Pri drugi glavni hipotezi (H2) je med drugim navedeno, da so v vrtnarski panogi sezonska nihanja in predstavljeni podatek je temu dokaz. S tem hipoteza (H2) sicer še ni v celoti potrjena. Potrjen je le tisti del, ki omenja prisotnost sezonskih nihanja v vrtnarski panogi.

Pri 67,0 odstotkih primerov je razlog zaposlovanja novih delavcev pogodbeno delo, sledijo študentsko delo s 36,4 odstotki, redno delo z 22,7 odstotki, izzivi in priložnosti na trgu s 14,8 odstotki, zaradi povečanega obsega dela s 14,8 odstotki in v 6,8 odstotkih gre za druge razloge.

Deset anketirancev je navedlo, da novih kadrov ne zaposluje (slika 3.13).

Iz rezultatov sledi, da 91 odstotkov anketiranih podjetij zaposluje novo delovno silo iz najrazličnejših razlogov, kar kaže na širjenje obsega poslovanja in dvig uspešnosti podjetja.

**Slika 3.13** Razlogi za zaposlovanje

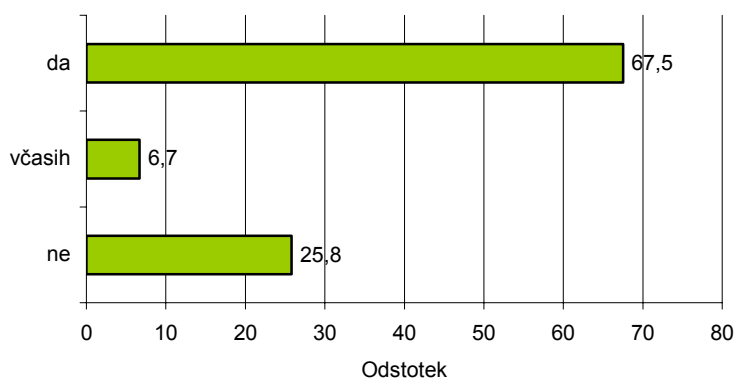


Zanimalo nas je, ali anketiranci, ki so ali managerji ali vodilni delavci v vrtnarskem podjetju, sodelujejo pri izbiri na novo zaposlenih delavcev.

Ta podatek je pomemben, ker lahko iz njega sklepamo, ali pri procesu zaposlovanja sodelujejo v vrtnarskih podjetjih tudi kadrovski delavci.

Kar 67,5 odstotkov anketirancev osebno sodeluje pri izbiri novih kadrov, 6,7 odstotkov le občasno in 25,8 odstotkov nikoli (slika 3.14). V zadnjem primeru lahko sklepamo, da to delo zanje naredi kadrovski delavec ali morda zunanji svetovalci (agencije za posredovanje delovne sile, predvsem pri sezonskih delavcih).

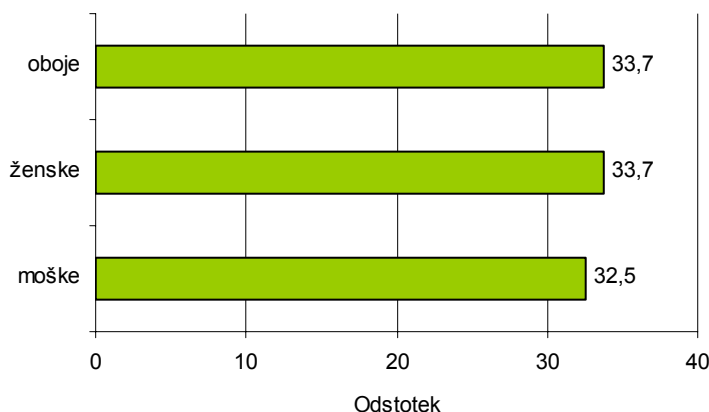
**Slika 3.14** Sodelovanje anketirancev pri zaposlovanju novega kadra



Tretjina, natančneje, 32,5 odstotkov anketirancev zaposluje samo delavce moškega spola, 33,7 odstotkov anketirancev zaposluje samo delavce ženskega spola, 33,7 odstotkov anketirancev pa ne dela razlik med moškimi in ženskami in zaposluje oboje (slika 3.15).

Razlike lahko pojasnimo glede na registrirano dejavnost. V vrtnarstvu je več moških, v cvetličarski dejavnosti in svetovanju pa prevladujejo ženske.

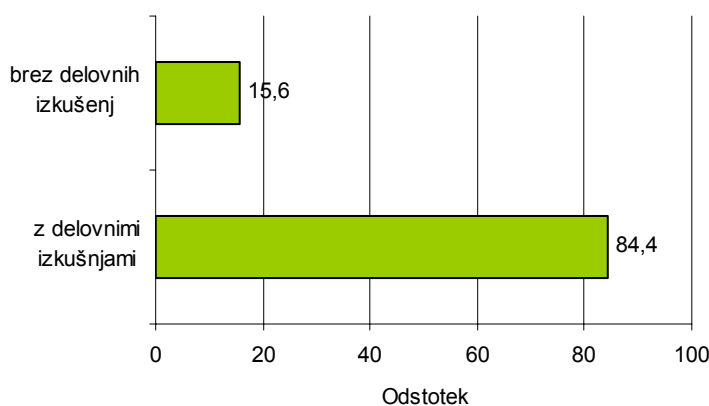
**Slika 3.15** Spol novega zaposlenega kadra



Večina podjetij, kar 84,4 odstotkov anketiranih, na novo zaposluje le izkušen kader in kot pogoj zahteva delovne izkušnje, v manjši meri zaposluje tudi tiste, ki so priučeni. Le 15,6 odstotkov anketiranih pa zaposluje kader brez izkušenj (slika 3.16).

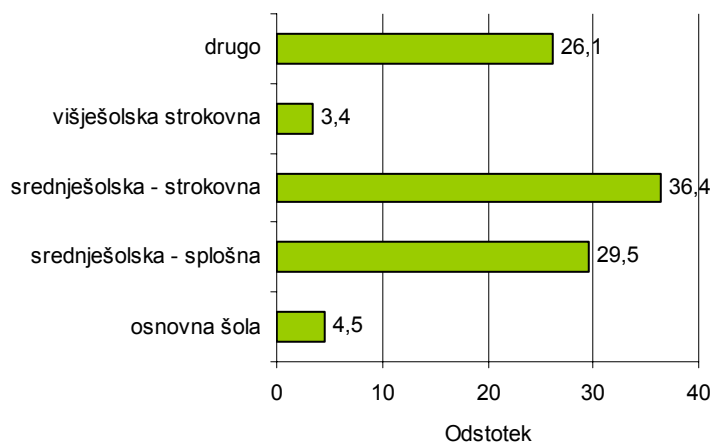
Podatek potrjuje dejstvo, da je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na konkurenčnost podjetja, izkušnja zaposlenih. Zato managerji dajejo največji poudarek prav izkušnji subjekta, saj želijo biti konkurenčni na trgu.

**Slika 3.16** Izkušnje novega zaposlenega kadra



Med novimi zaposlenimi delavci so najbolj zaželeni tisti, ki imajo ustrezno srednješolsko strokovno izobrazbo (36,4 odstotkov) ali srednješolsko poklicno izobrazbo (26,1 odstotek). Peščica, 3,4 odstotke anketiranih, želi zaposliti višje izobražen kader (slika 3.17).

**Slika 3.17** Izobrazba novega zaposlenega kadra



V vrtnarski panogi je izredno malo povpraševanja po visoko izobraženem kadru, kar lahko povežemo z naravo dela. V vsakem primeru pa se zahtevajo strokovna izobrazba in strokovna znanja, kar je po mnenju anketirancev eden izmed ključnih dejavnikov za dvig konkurenčnosti vrtnarskih podjetij.

Anketiranci so na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenili lastnosti na novo zaposlenega kadra s področja hortikulture. Zakaj so lastnosti kadra tako zelo pomembne?

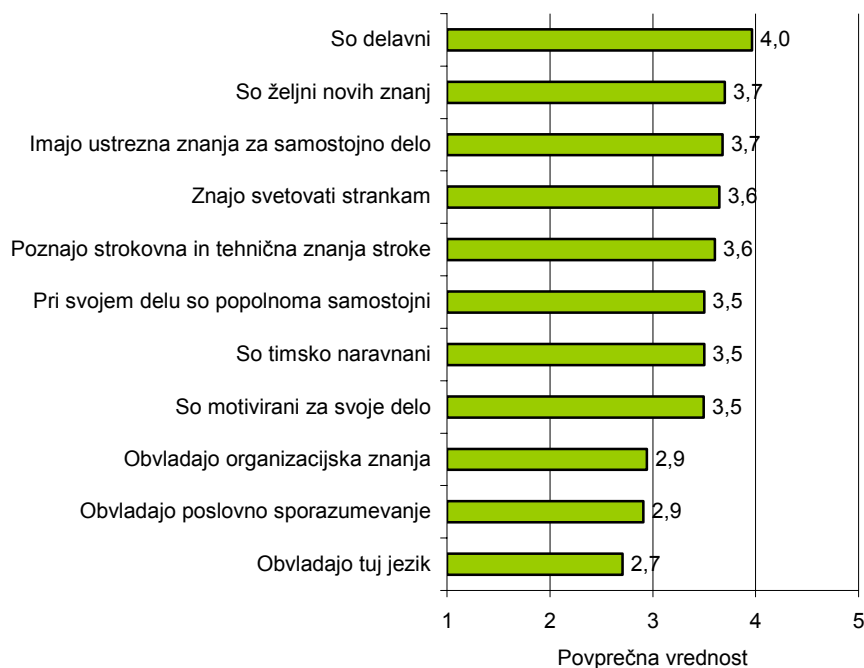
Zato, ker gre za navedbo ključnih kompetenc zaposlenih, za opis lastnosti, ki so zaželeno od zaposlenega kadra. Gre za lastnosti, za katere managerji vrtnarskih podjetij želijo, da jih zaposleni razvijajo, negujejo in spodbujajo, ker so mnenja, da so pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

Analiza anketnega vprašalnika je pokazala naslednje: najbolj cenjeni so delavci, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Ta odgovor je dosegel povprečno oceno 4,6. Druga najpomembnejša zelena lastnost delavcev v vrtnarstvu je zavedanje, kateri so temeljni cilji podjetja, v katerem delajo.

Nadalje je zelo pomembna lastnost zaposlenih še delavnost, s povprečno oceno 4,0. Nato sledita želja po novem znanju in ustrezna znanja za samostojno delo, ki sta dosegla povprečno oceno 3,7. Naslednji najpomembnejši lastnosti s povprečno oceno 3,6 sta znanje svetovati strankam in poznavanje strokovnih ter tehničnih znanj.

Nekoliko manj, s povprečno oceno 3,5, so pomembna znanja samostojnost, timska naravnost in motiviranost za delo. Najmanj pomembna so organizacijska znanja in poslovno sporazumevanje, s povprečno oceno 2,9, ali znanje tujega jezika z oceno 2,7 (slika 3.18).

**Slika 3.18** Pomembnost znanj za zaposlovanje kadrov s področja hortikulture



Opomba: Ordinalne lestvice z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

Eden izmed načinov merjenja uspešnosti podjetja je tudi njegova prodaja. Na uspešnost prodaje storitev in proizvodov vrtnarskih podjetij vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Zanimalo nas je, kateri so tisti notranji dejavniki, ki po mnenju anketirancev pomembno vplivajo na prodajo.

To so odnos do kupcev (15,1 odstotek), trendovska<sup>50</sup> ponudba (13,9 odstotkov), tradicija podjetja (9 odstotkov) ter kvaliteta storitev (8,1 odstotek) in proizvodov (5,8 odstotkov). Samo 7,0 odstotkov anketirancev je navedlo, da strokovnost kadra pomembno vpliva na prodajo. Managerjem vrtnarskih podjetij je na eni strani strokovnost kadra najpomembnejša lastnost, ki jo zahtevajo od zaposlenih, po drugi strani pa so prepričani, da sama strokovnost očitno ne vpliva na uspešnost prodaje?!

Očitno po njihovem mnenju na uspešnost prodaje bolj vplivajo drugi dejavniki, kot so na primer prijaznost, široka ponudba, kvaliteta storitev. Tukaj pa se ponovno pojavlja kontradikcija, kako zagotoviti kakovost storitev brez strokovnosti kadra.

Najpogostejši zunanji dejavniki, ki pomembno vplivajo na učinek prodaje, so po mnenju anketirancev naslednji: konkurenca, cena materiala in energije (25,8 odstotkov), kupna moč strank (22,1 odstotka), oglaševanje (16,3 odstotkov), vremenske razmere (14,0 odstotkov) ter lokacija in podcenjenost stroke (7 odstotkov anketirancev).

<sup>50</sup> Trendovska ponudba je takojšnja, že realizirana in predstavljena na mamljiv način. Cenovno je vedno bolj dostopna (Gruban 2008).

Uspešno podjetje je v nadaljevanju tudi tisto, ki se lahko pohvali z nizko fluktuacijo kadra. Anketirana vrtnarska podjetja so mnenja, da je stopnja fluktuacije pri njih nizka ali da je celo ni. Da prihaja v vrtnarski panogi kljub cca. 12 urnem delovniku v sezoni do relativno majhne fluktuacije, je med drugim možno razložiti z dobrim sistemom nagrajevanja. Delavci morajo biti zelo dobro nagrajeni in motivirani, da zdržijo tako intenziven tempo dela v najvišji sezoni.

Na anketno vprašanje (V24) »*Ali menite, da vaše podjetje ustrezno nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate?*« jih je kar 78 % odgovorilo, da se strinjajo.<sup>51</sup>

S pomočjo enosmernega t-testa smo preverili, ali je omenjeni delež 78 % res prevladujoči tudi v populaciji (če je večji od 50 %) in slednji statistični test se je izkazal kot statistično značilen. Torej lahko ugotovimo, da je večina kadrov, delujočih v vrtnarski panogi mnenja, da jih podjetja uspešno nagrajujejo, in sicer glede na odgovornost in dosežene rezultate.

Glede na to, da je to ravno bistvena sestavina druge glavne hipoteze (H2), lahko s tem sprejmemo to hipotezo. Pri tem pa seveda še upoštevamo, kar je bilo ugotovljeno pri sliki 3.13, da so v vrtnarski panogi prisotna sezonska nihanja. Poleg tega seveda upoštevamo tudi dejstvo, da večina podjetij deluje v vrtnarski panogi v povprečju več kot 20 let. Posredno torej velja, da tista podjetja, ki svojih zaposlenih niso tako nagrajevala, enostavno niso dovolj konkurenčna, da bi v vrtnarski panogi tudi obstala.

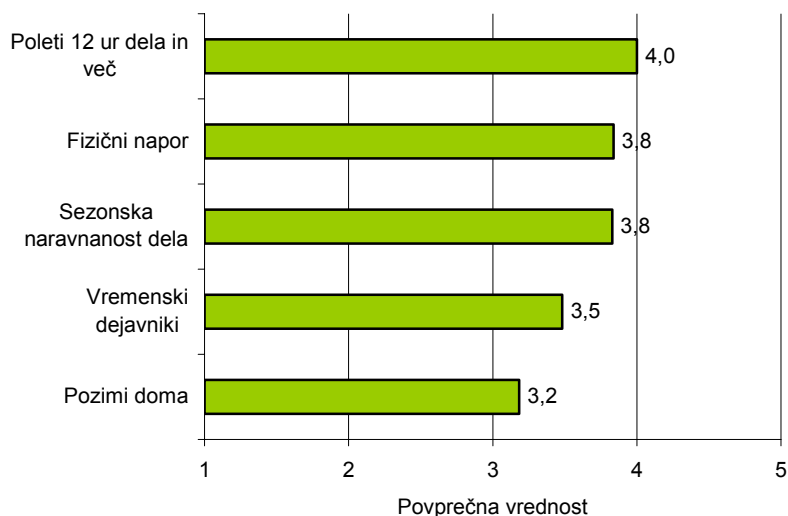
Če pa že pride do fluktuacije kadrov, ki sicer ni pogosta, kot glavni razlog ni navedeno nagrajevanje, temveč 12 in večurni delavnik v poletnem času, ki je dosegel povprečno oceno 4,0. Očitno določeni kadri ne zdržijo pritiska dolgega delovnika in kljub primernim nagradam za učinkovitost zamenjajo podjetje ali panogo.

---

<sup>51</sup> Možni odgovori na to vprašanje so bili od 1 do 5, pri čemer višja, kot je ocena, v večji meri so se s tem vprašanjem strinjali. Glede na to, da je srednja ocena 3, smo anketirance z ocenami 4 in 5 združili v kategorijo »se strinjajo«, ki predstavlja 78 % veljavnih odgovorov (podatki iz magistrske naloge).



**Slika 3.19** Razlogi za fluktuacijo kadra



Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

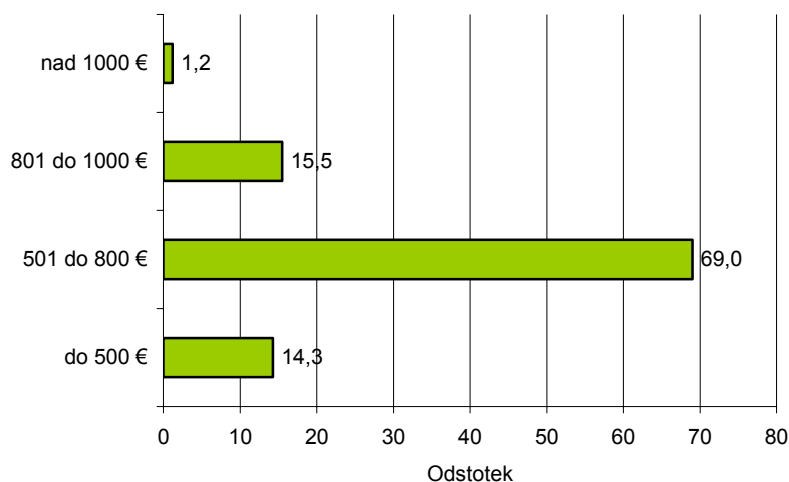
Če se vrnemo na fluktuacijo, lahko ugotovimo, da sta naslednja najpomembnejša razloga fizični napor in sezonska naravnost dela s povprečno oceno 3,8, sledijo vremenski dejavniki s povprečjem 3,5 in ostajanje doma pozimi, s povprečno oceno 3,2 (slika 3.19).

Eden izmed zelo pomembnih dejavnikov s stimulativnim učinkom so tudi plače zaposlenih. Raziskava je pokazala naslednje: velika večina anketiranih v vrtnarskih podjetjih (69 odstotkov) prejema plačo v višini od 501,00 do 800,00 EUR neto (slika 3.20), kar tudi predstavlja znesek, ki ga za III. oz. IV. tarifni razred določa kolektivna pogodba. Ob tem ne gre pozabiti, da ima velika večina zaposlenih v vrtnarskih podjetjih dveletno, triletno ali štiriletno poklicno izobrazbo.

Kar 15,5 odstotkov anketiranih prejema od 801,00 do 1000,00 EUR neto plače, 1,2 odstotka pa nad 1000,00 EUR neto plače. Zaskrbljujoč je podatek, da 14,3 odstotke prejema plačo, nižjo od 500,00 EUR. Plača, nižja od 500 EUR neto, je eden osrednjih problemov naše države v postsocialističnem obdobju in v procesu globalizacije. Ogrožen je eksistenčni minimum posameznika.

Postavlja se vprašanje preživetja ljudi zaposlenih v vrtnarski panogi. Naslednje vprašanje je, kako motivirati lastnike vrtnarskih podjetij, ki se borijo z močno konkurenco, da bi osebam s tako nizko plačo le-to dvignili. Pomembni so tudi razlogi, zakaj je stanje kakršno je in kako motivirati posameznika (tako delodajalca kot delojemalca) za učinkovito in odgovorno delo ob omenjenih nezavidljivih dejstvih.

**Slika 3.20** Plača zaposlenih



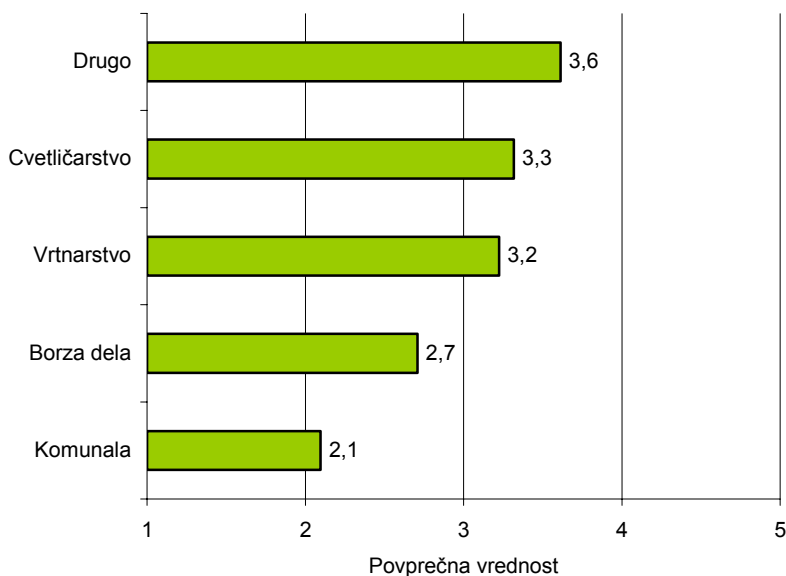
Zanimalo nas je, kje odhajajoč kader iz vrtnarskih podjetij po mnenju anketirancev išče novo zaposlitev. Eden od najpogostejših odgovorov je bil predvsem v drugih dejavnostih (povprečna ocena 3,6).

Druge dejavnosti tukaj nismo posebej specificirali. Nekaj jih najde novo zaposlitev v cvetličarstvu (3,3) ali ponovno v vrtnarstvu (3,2), zelo redki iščejo delo v komunali (2,1), skoraj nihče pa ne išče zaposlitve preko Zavoda RS za zaposlovanje (2,7) (slika 3.21).

Glede na slednji podatek menimo, da drugih načinov iskanja zaposlitev, na primer objave v medijih, interneta in podobno, ne uporabljajo. Raziskave v zadnjem času kažejo, da velika večina iskalcev zaposlitve, sploh v starostni skupini do 35 let, kot vir iskanja zaposlitev uporabi internet.

Primeri takšnih spletnih portalov so: [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com), [www.zaposlitev.si](http://www.zaposlitev.si) in drugi.

**Slika 3.21** Pogostost iskanja zaposlitve odhajajočega kadra



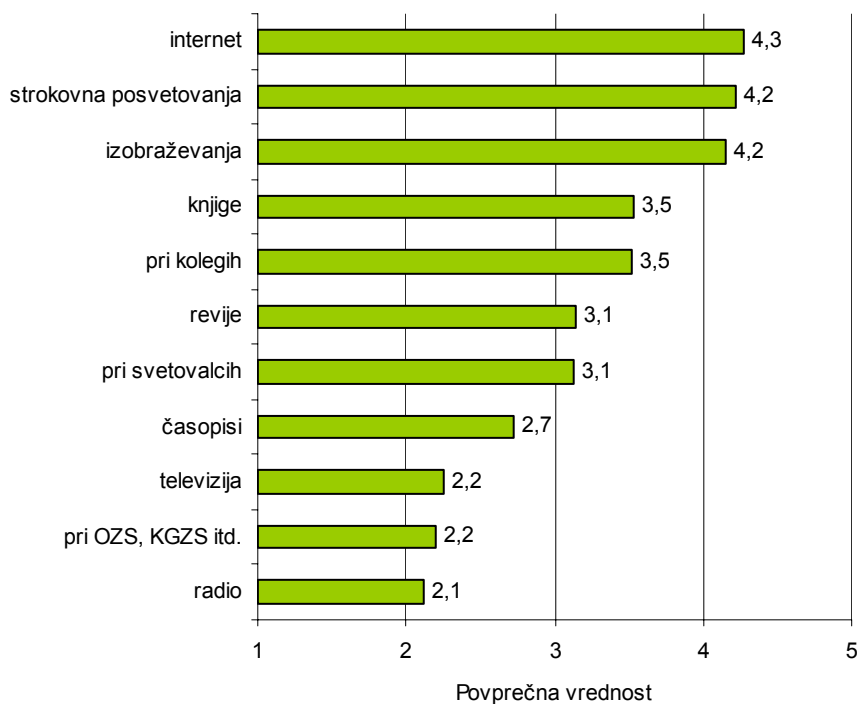
Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

Internet je prav tako eden izmed najpogostejših virov za pridobivanje raznih informacij, tudi znanj za motiviranje zaposlenih (povprečna ocena 4,3). Takšen odgovor smo tudi pričakovali, saj živimo v dobi informacijsko-komunikacijske tehnologije in sploh mlajšim generacijam predstavlja internet enega izmed pglavitnih virov informacij.

Skoraj enako pomembna so strokovna srečanja in izobraževanja, ki so dosegla povprečno oceno 4,2. Precej manj, vendar še vedno dovolj pomembne so knjige in izkušnje kolegov s povprečjem 3,5. Kot dokaj nepomembne so ocenili časopise, televizijo, radio, Obrtno zbornico Slovenije in Kmetijsko gozdarsko zbornico Slovenije (slika 3.22).

Razlog za slabo oceno omenjenih organizacij je verjetno pomanjkanje izobraževalnih programov na to temo. Sicer pa se z motiviranjem zaposlenih ukvarjajo za to specializirane svetovalno-izobraževalne organizacije, ki so za to primerno usposobljene. Po mnenju Vukasović Žontarjeve (2008) pa vprašanje, »kako motivirati zaposlene«, ostaja še vedno ključno vprašanje kadrovske stroke, na katerega ni odgovora, ali – če povzamemo z njenimi besedami – »a million dollar question!«

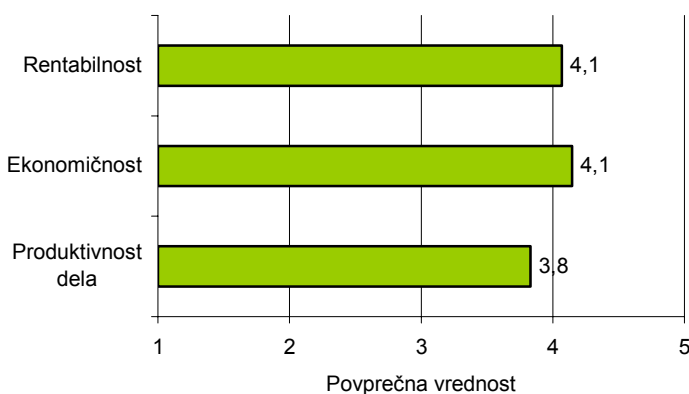
**Slika 3.22** Pomembnost pridobivanja znanja za motivacijo zaposlenih



Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

Za konec smo predstavnike vrtnarskih podjetij prosili še, za oceno uspešnosti podjetja glede na dejavnike rentabilnosti, ekonomičnosti in produktivnosti. Na lestvici od 1 (sploh ne velja) do 5 (v celoti velja) so anketiranci poslovanje svojega podjetja ocenili s povprečno oceno dobro. Rentabilnost in ekonomičnost so ocenili s povprečno oceno 4,1, produktivnosti dela pa s 3,8 (slika 3.23).

**Slika 3.23** Uspešnost poslovanja podjetja

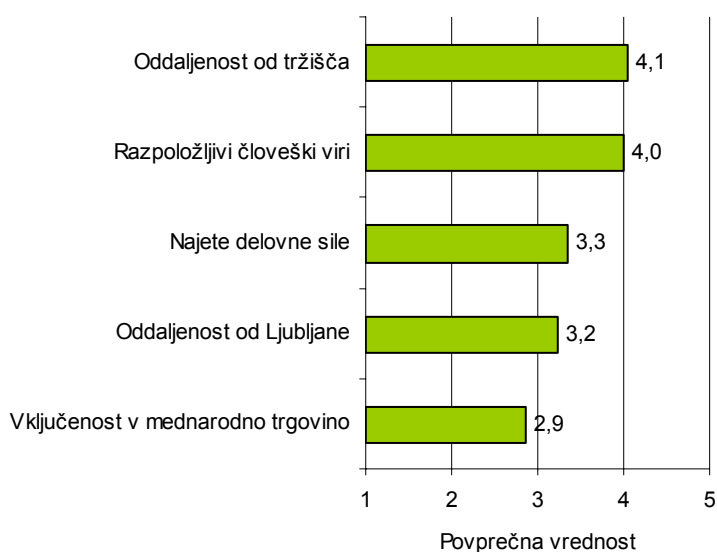


Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (sploh ne velja) do 5 (v celoti velja).

Zanimalo nas je tudi, kateri so dejavniki, ki po njihovem mnenju najpomembneje vplivajo na uspešnost podjetja v smislu doseganja čim boljših poslovnih rezultatov.

Odgovori so bili naslednji (slika 3.24): bližina/oddaljenost od tržišča je dobila najvišjo povprečno oceno 4,1, enako pomembni so razpoložljivi človeški viri s povprečno oceno 4,0, kar potrjuje našo hipotezo. Manj pomembni so najeta delovna sila s povprečjem odgovorov 3,3, oddaljenost od Ljubljane (3,2) in vključenost v mednarodno trgovino (2,9).

**Slika 3.24** Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja



Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

### 3.3.4 Preverjanje hipotez

Preverjamo dve postavljene hipotezi s pomočjo faktorne analize. Prva postavljena hipoteza se glasi:

*H1: Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja vrtnarske panoge je pozitivno povezana s kakovostjo človeških virov.*

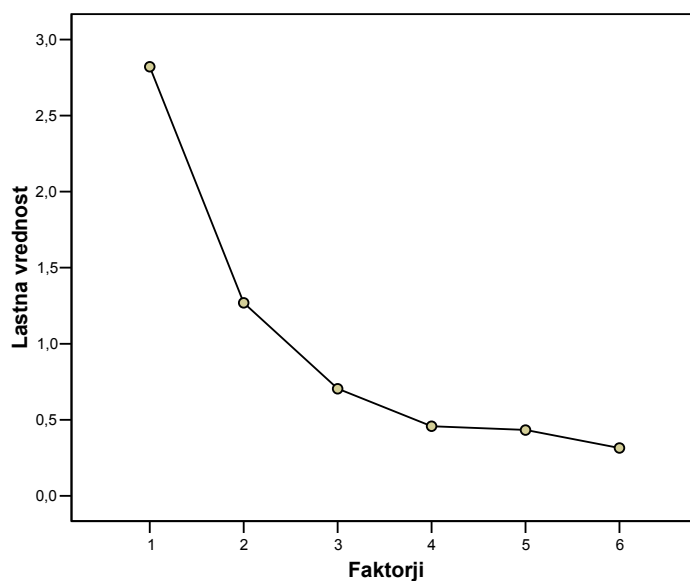
Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja merimo z naslednjimi indikatorji: rentabilnost, ekonomičnost, produktivnost dela in povečanje tuje konkurence. Do zmanjšanja tržnega deleža ni prišlo, cenovna konkurenčnost se je izboljšala. Realni obseg prodaje se je povečal. S faktorno analizo smo preverili, kateri od indikatorjev so najprimernejši za izračun sestavljene spremenljivke.

**Tabela 3.10** Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – komunalitete

|  | Začetne vrednosti | Končne vrednosti |
|--|-------------------|------------------|
| Realni obseg prodaje se je povečal                           | 0,401             | 0,493            |
| Cenovna konkurenčnost se je izboljšala                       | 0,407             | 0,633            |
| Povečanje tuje konkurence ni zmanjšalo našega tržnega deleža | 0,26              | 0,326            |
| Produktivnost dela   | 0,392             | 0,457            |
| Ekonomičnost   | 0,494             | 0,704            |
| Rentabilnost   | 0,475             | 0,533            |

Komunalitete nam povedo, kolikšen del variance posamezne spremenljivke je zajet v faktorskem modelu. V primeru ekonomičnosti je zajete največ, to je 70,4 % variance, v primeru povečanja tuje konkurence pa najmanj, to je 32,6 %, kar je še vedno dovolj, da spremenljivko obdržimo v modelu.

**Slika 3.25** Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – diagram lastnih vrednosti



Na podlagi diagrama lastnih vrednosti izberemo dva faktorja.

**Tabela 3.11** Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

| Faktor | Začetne lastne vrednosti |        |              | Delež pojasnjene variance po ekstrakciji |        |              | Delež pojasnjene variance po ekstrakciji |        |              |
|--------|--------------------------|--------|--------------|--|--------|--------------|--|--------|--------------|
|        | skupaj                   | %      | % kumulativa | skupaj                                   | %      | % kumulativa | skupaj                                   | %      | % kumulativa |
| 1      | 2,821                    | 47,016 | 47,016       | 2,376                                    | 39,596 | 39,596       | 1,824                                    | 30,403 | 30,403       |
| 2      | 1,269                    | 21,148 | 68,164       | 0,77                                     | 12,835 | 52,431       | 1,322                                    | 22,028 | 52,431       |
| 3      | 0,704                    | 11,741 | 79,905       |  |        |              |  |        |              |
| 4      | 0,458                    | 7,634  | 87,538       |  |        |              |  |        |              |
| 5      | 0,433                    | 7,216  | 94,754       |  |        |              |  |        |              |
| 6      | 0,315                    | 5,246  | 100          |  |        |              |  |        |              |

S prvim faktorjem pojasnimo 39,6 % variance spremenljivk, z drugim pa 12,8 %, skupaj torej 52,43 %. Po rotaciji se delež pojasnjene variance porazdeli na prvi faktor 30,4 %, na drugi pa 22,0 %.

Prvi faktor ima močne uteži na produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti. Vsi trije indikatorji se nanašajo na *uspešnost poslovanja*.

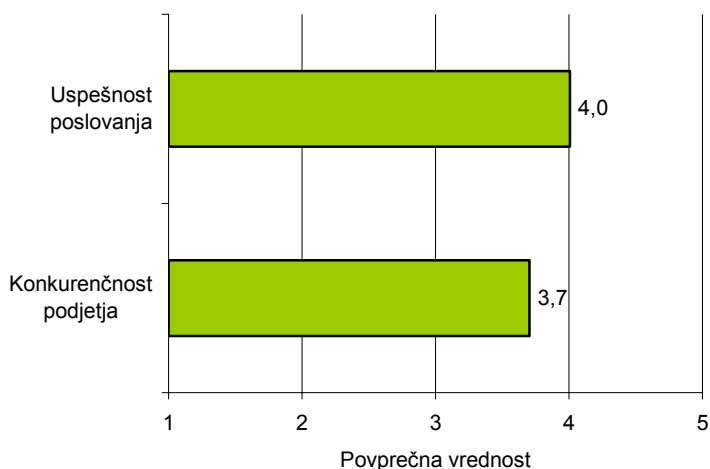
Drugi faktor ima močne uteži na realnem obsegu prodaje, cenovni konkurenčnosti in oceni deleža po povečanju tuje konkurence. Faktor poimenujemo *konkurenčnost podjetja*.

**Tabela 3.12** Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja – faktorske uteži

|  | Faktor |       |
|--|--------|-------|
|  | 1      | 2     |
| Realni obseg prodaje se je povečal                           | 0,387  | 0,586 |
| Cenovna konkurenčnost se je izboljšala                       | 0,262  | 0,751 |
| Povečanje tuje konkurence ni zmanjšalo našega tržnega deleža | 0,001  | 0,571 |
| Produktivnost dela   | 0,66   | 0,145 |
| Ekonomičnost   | 0,834  | 0,092 |
| Rentabilnost   | 0,689  | 0,242 |

V naslednjem koraku izračunamo sestavljeno spremenljivko Likertovega tipa, ki je povprečje indikatorjev za dani faktor.

**Slika 3.26** Ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost – povprečni vrednosti



Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

V zgornjem grafu sta predstavljeni novi sestavljeni spremenljivki. Uspešnost poslovanja je ocenjena s povprečno oceno 4,0, konkurenčnost podjetja pa s 3,7.

Za kakovost kadrov izberemo naslednje indikatorje: so delavni, so željni novih znanj, imajo ustrezna znanja za samostojno delo, znajo svetovati strankam, poznajo strokovna in tehnična znanja stroke, so samostojni pri delu, so timsko naravnani, so motivirani, obvladajo organizacijska znanja, obvladajo poslovno sporazumevanje, obvladajo tuji jezik. Da bi dobili dimenzije, naredimo faktorsko analizo.

**Tabela 3.13** Kakovost kadra – komunalitete

|   | Začetne vrednosti | Končne vrednosti |
|---|-------------------|------------------|
| Obvladajo tuji jezik                        | 0,602             | 0,694            |
| Obvladajo poslovno sporazumevanje           | 0,786             | 0,874            |
| Obvladajo organizacijska znanja             | 0,568             | 0,664            |
| So motivirani za svoje delo                 | 0,684             | 0,732            |
| So željni novih znanj                       | 0,653             | 0,743            |
| So timsko naravnani                         | 0,567             | 0,753            |
| Poznajo strokovna in tehnična znanja stroke | 0,398             | 0,543            |
| So delavni                                  | 0,596             | 0,715            |
| Znajo svetovati strankam                    | 0,547             | 0,692            |
| Pri svojem delu so popolnoma samostojni     | 0,753             | 0,859            |
| Imajo ustrezna znanja za samostojno delo    | 0,675             | 0,797            |



Vrednost komunalitet pri vseh spremenljivkah presega 0,5, kar kaže na to, da je faktorski model dober. Najmanjša komunaliteta je pri poznavanju strokovnih in tehničnih znanj stroke (0,543), največja pa pri obvladanju strokovnega razumevanja (0,874).

**Slika 3.27** Kakovost kadra – diagram lastnih vrednosti

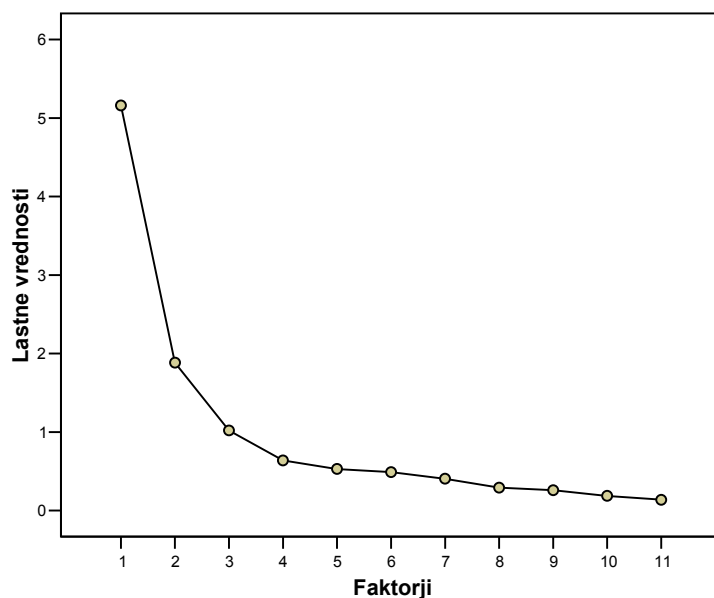


Diagram lastnih vrednosti pokaže, da gre za tri dimenzije oziroma faktorje. Četrta točka predstavlja točko prevoja krivulje, zato upoštevamo le prve tri točke.

**Tabela 3.14** Kakovost kadra – delež pojasnjene variance

| Faktor | Začetne lastne vrednosti |        |              | Delež pojasnjene variance po ekstrakciji |        |              | Delež pojasnjene variance po ekstrakciji |        |              |
|--------|--------------------------|--------|--------------|--|--------|--------------|--|--------|--------------|
|        | skupaj                   | %      | % kumulativa | skupaj                                   | %      | % kumulativa | skupaj                                   | %      | % kumulativa |
| 1      | 5,161                    | 46,915 | 46,915       | 5,161                                    | 46,915 | 46,915       | 2,992                                    | 27,196 | 27,196       |
| 2      | 1,884                    | 17,13  | 64,044       | 1,884                                    | 17,13  | 64,044       | 2,685                                    | 24,412 | 51,608       |
| 3      | 1,02                     | 9,276  | 73,32        | 1,02                                     | 9,276  | 73,32        | 2,388                                    | 21,712 | 73,32        |
| 4      | 0,638                    | 5,796  | 79,117       |  |        |              |  |        |              |
| 5      | 0,529                    | 4,811  | 83,928       |  |        |              |  |        |              |
| 6      | 0,489                    | 4,447  | 88,375       |  |        |              |  |        |              |
| 7      | 0,404                    | 3,677  | 92,052       |  |        |              |  |        |              |
| 8      | 0,292                    | 2,654  | 94,706       |  |        |              |  |        |              |
| 9      | 0,259                    | 2,35   | 97,056       |  |        |              |  |        |              |
| 10     | 0,186                    | 1,695  | 98,751       |  |        |              |  |        |              |
| 11     | 0,137                    | 1,249  | 100          |  |        |              |  |        |              |

Delež pojasnjene variance s tremi faktorji znaša 73,3 %. S prvim faktorjem pojasnimo 46,9 % variance, z drugim 17,1 %, s tretjim pa 9,3 %.

Po rotaciji se delež pojasnjene variance porazdeli na prvi faktor 30,4 %, na drugi pa 22,0 %. Po rotaciji se delež pojasnjene variance porazdeli dokaj enakomerno med faktorje: 27,2 % na prvi, 24,4 % na drugi in 21,7 % na tretji.

**Tabela 3.15** Kakovost kadra – faktorske uteži

|   | Faktorji     |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|
|   | 1            | 2            | 3            |
| Obvladajo tuji jezik                        | 0,142        | <b>0,812</b> | -0,117       |
| Obvladajo poslovno sporazumevanje           | 0,247        | <b>0,878</b> | 0,206        |
| Obvladajo organizacijska znanja             | 0,293        | <b>0,74</b>  | 0,173        |
| So motivirani za svoje delo                 | <b>0,69</b>  | 0,504        | 0,038        |
| So željni novih znanj                       | <b>0,77</b>  | 0,386        | 0,031        |
| So timsko naravnani                         | <b>0,857</b> | 0,061        | 0,12         |
| Poznajo strokovna in tehnična znanja stroke | <b>0,526</b> | 0,262        | 0,444        |
| So delavni                                  | <b>0,72</b>  | 0,181        | 0,405        |
| Znajo svetovati strankam                    | 0,453        | 0,33         | <b>0,615</b> |
| Pri svojem delu so popolnoma samostojni     | 0,127        | 0,206        | <b>0,895</b> |
| Imajo ustrezna znanja za samostojno delo    | 0,06         | -0,219       | <b>0,864</b> |

Prvi faktor ima najmočnejše uteži pri lastnostih: motiviranost za delo, želja po novem znanju, timsko naravnost, strokovno in tehnično znanje in delavnost. Poimenujemo ga *delavnost, motiviranost in strokovnost*.

Drugi faktor ima močne uteži na lastnostih: obvladanje tujega jezika, poslovna in organizacijska znanja. Faktor poimenujemo *dodatna znanja*. Dodatna znanja zato, ker vse naštetu predstavlja dodatna znanja, ki jih zaposleni posedujejo ali pa ne. Lahko pa se jih zaposleni naučijo in jih dodatno razvijajo.

Tretji faktor se nanaša na svetovanje strankam, samostojno delo in znanje za samostojno delo. Faktor poimenujemo *samostojnost pri delu*.

Sestavimo tri spremenljivke Likertovega tipa, ki so povprečje vrednosti na indikatorjih, ki pripadajo k določenemu faktorju.

Anketiranci pri zaposlovanju novih kadrov najbolj upoštevajo dimenzijo delavnosti, motiviranosti in strokovnosti, povprečna ocena znaša 3,7.

Naslednja najpomembnejša dimenzija je samostojnost, ki je ocenjena z vrednostjo 3,6, manj pomembna pa so dodatna znanja (2,9) (slika 3.28).

**Slika 3.28** Kakovost kadra – povprečne vrednosti



Opomba: Ordinalna lestvica z možnimi ocenami od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno).

Opisna statistika pri sliki 3.28 je naslednja:

**Tabela 3.16** Opisna statistika

|   | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| Dodatna znanja                            | 88 | 1       | 4,67    | 2,8542 | 0,88366        |
| Samostojnost                              | 88 | 1,67    | 5       | 3,608  | 0,79581        |
| Delavnost, motiviranost, strokovno znanje | 88 | 2       | 5       | 3,6545 | 0,87867        |

V nadaljevanju sledi izračun korelacije med dimenzijama ekonomske uspešnosti poslovanja in konkurenčnosti podjetja ter dimenzijami kakovosti kadra.

**Tabela 3.17** Povezanost med dimenzijama ekonomske uspešnosti poslovanja in konkurenčnosti podjetja in dimenzijami kakovosti kadrov

|  |   | Uspešnost poslovanja | Konkurenčnost podjetja | Dodatna znanja | Delavnost, motiviranost in strokovnost | Samostojnost |
|--|---|----------------------|------------------------|----------------|--|--------------|
| Uspešnost poslovanja                   | r | 1                    | 0,400(**)              | 0,162          | 0,246(*)                               | 0,088        |
|  | p | .                    | 0                      | 0,134          | 0,022                                  | 0,415        |
| Konkurenčnost podjetja                 | r | 0,400(**)            | 1                      | 0,321(**)      | 0,368(**)                              | 0,15         |
|  | p | 0                    | .                      | 0,002          | 0                                      | 0,165        |
| Dodatna znanja                         | r | 0,162                | 0,321(**)              | 1              | 0,609(**)                              | 0,294(**)    |
|  | p | 0,134                | 0,002                  | .              | 0                                      | 0,005        |
| Delavnost, motiviranost in strokovnost | r | 0,246(*)             | 0,368(**)              | 0,609(**)      | 1                                      | 0,525(**)    |
|  | p | 0,022                | 0                      | 0              | .                                      | 0            |
| Samostojnost                           | r | 0,088                | 0,15                   | 0,294(**)      | 0,525(**)                              | 1            |
|  | p | 0,415                | 0,165                  | 0,005          | 0                                      | .            |

V zgornji matriki so prikazane korelacije med analiziranimi dimenzijami. Med drugim je razvidno, da obstaja korelacija med ekonomsko učinkovitostjo in konkurenčnostjo, in sicer je korelacijski koeficient 0,4 in je statistično značilen.

Hkrati je možno ugotoviti korelacijo med konkurenčnostjo in dvema dimenzijama kakovosti človeških virov,<sup>52</sup> to sta:

- dodatna znanja, kjer je korelacija 0,321 in je statistično značilna ter
- delavnost, motiviranost in strokovnost, kje je korelacija 0,368 in je statistično značilna.

Glavna hipoteza H1 je predpostavljala ravno to, in sicer da je ekonomska učinkovitost in konkurenčnost povezana s kakovostjo človeških virov. Na podlagi korelacijske matrike lahko glavno hipotezo H1 potrdimo. Iz korelacijske matrike sicer ni videti direktne korelacije med ekonomsko uspešnostjo in katero od dimenzij kakovosti človeških virov, kljub temu pa je razvidna posredna povezava, in sicer je ekonomska uspešnost povezana s konkurenčnostjo ( $r=0,4$ ), konkurenčnost pa je direktno povezana z dvema dimenzijama kakovosti človeških virov, in sicer z dodatnimi znanji ( $r=0,321$ ) ter delavnostjo, motiviranostjo in strokovnostjo ( $r=0,368$ ), kar sumarno gledano potrjuje zastavljeno hipotezo H1.

Povzamemo lahko, da uspešnejša podjetja pri izbiri kadrov posvečajo več pozornosti delavnosti, motiviranosti in strokovnosti kot ostala podjetja. Podjetja, ki so bolj

<sup>52</sup> Dimenzije kakovosti človeških virov so bile določene na podlagi faktorске analize, in sicer gre za dimenzije: (1) dodatna znanja; (2) delavnost, motiviranost in strokovnost ter (3) samostojnost (podatki iz magistrske naloge).

konkurenčna, pa poleg delavnosti, motiviranosti in strokovnosti posvečajo pozornost tudi dodatnim znanjem.

Hipoteza I. je potrjena, saj je večina podjetij že prišla do spoznanja, da so bistvo njihovega uspeha zaposleni. Ključni dejavnik konkurenčne prednosti postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami oz. ključnimi kompetencami. Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmožnosti zaposlenih.

Ključ uspešnega razvoja sodobnega podjetja so zaposleni z novimi zamislami, pripravljenostjo na učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti. Ne zadostuje, da so zmožni in pripravljeni sprejemati spremembe, ampak morajo iskati nove poti in možnosti, kako ostati konkurenčni ter kako konkurenčnost še povečati.

V spreminjajočem se okolju bodo med zmagovalci le podjetja, ki se dobro zavedajo, kako velik pomen imajo zaposleni in njihov razvoj, ter bodo znala ustvariti razmere, ki bodo zaposlene spodbujale k inovativnosti in nenehnemu strokovnemu ter osebnemu razvoju. Taka usmerjenost pelje k uresničevanju strateških ciljev. Podjetja, ki strmijo v prihodnost, skrbijo za izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega ter si tako utirajo pot v uspešno poslovanje.

Ko razmišljamo o tem, kateri bi bili ključni dejavniki uspeha podjetja ali organizacije, bi lahko našli kar nekaj pomembnih. Na koncu ugotovimo, da so glavni razlogi za uspešnost ali neuspešnost podjetja v posamezniku, torej zaposleni v podjetju in njihov potencial.

V tabeli 3.18 so predstavljeni indikatorji, ki se nanašajo na znanje za upravljanje s človeškimi viri. Pridobivanje znanja iz virov: radio, televizija, časopisi in revije združimo z dimenzijo *množični mediji*, ki jo izračunamo kot povprečje vrednosti. Ostale vire obravnavamo posebej.

**Tabela 3.18** Povezanost med dimenzijo konkurenčnosti in pridobivanjem znanja iz posameznih virov

|                        | Konkurenčnost podjetja | Množični mediji | Strokovna posvetovanja | Izobraževanja | Pri kolegih | Pri svetovalcih |
|------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|---------------|-------------|-----------------|
| Konkurenčnost podjetja | 1                      | 0,431(**)       | 0,267(*)               | 0,264(*)      | 0,267(*)    | 0,261(*)        |
|                        |                        | 0               | 0,012                  | 0,013         | 0,012       | 0,015           |
| Množični mediji        | 0,431(**)              | 1               | 0,320(**)              | 0,337(**)     | 0,248(*)    | 0,197           |
|                        |                        | 0               | 0,002                  | 0,001         | 0,019       | 0,066           |
| Strokovna posvetovanja | 0,267(*)               | 0,320(**)       | 1                      | 0,647(**)     | 0,215(*)    | 0,293(**)       |
|                        | 0,012                  | 0,002           |                        | 0             | 0,043       | 0,006           |
| Izobraževanja          | 0,264(*)               | 0,337(**)       | 0,647(**)              | 1             | 0,441(**)   | 0,444(**)       |
|                        | 0,013                  | 0,001           | 0                      |               | 0           | 0               |
| Pri kolegih            | 0,267(*)               | 0,248(*)        | 0,215(*)               | 0,441(**)     | 1           | 0,247(*)        |
|                        | 0,012                  | 0,019           | 0,043                  | 0             |             | 0,021           |
| Pri svetovalcih        | 0,261(*)               | 0,197           | 0,293(**)              | 0,444(**)     | 0,247(*)    | 1               |
|                        | 0,015                  | 0,066           | 0,006                  | 0             | 0,021       |                 |

Konkurenčnost podjetja je srednje močno pozitivno povezana s pridobivanjem znanja tako iz množičnih medijev ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ) in šibko pozitivno s pridobivanjem znanja na strokovnih posvetovanjih ( $r=0,267$ ,  $p<0,05$ ), izobraževanjih ( $r=0,264$ ,  $p<0,05$ ) in svetovalcih ( $r=0,261$ ,  $p<0,05$ ). Tista podjetja, ki pridobivajo znanja iz vseh naštetih virov, so tudi bolj konkurenčna. Konkurenčnost podjetij iz vrtnarske panoge pa se kaže tudi v tem, da kljub povprečnemu 12 ali večurnemu delovniku v sezoni prihaja do relativno majhne fluktuacije kadra. Delavci morajo biti zelo dobro nagrajeni in motivirani, da zdržijo tako intenziven tempo dela v najvišji sezoni.

Druga postavljena hipoteza na začetku naloge je bila:

*H2: Nagrajevanje človeških virov na podlagi ekonomske učinkovitosti je predpogoj za delovanje v vrtnarski panogi, kjer so sezonska nihanja.*

Pri testiranju te hipoteze si lahko pomagamo z odgovori na anketno vprašanje (V24) »Ali menite, da vaše podjetje ustrezno nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate?« jih je kar 78 % odgovorilo, da se strinjajo.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Možni odgovori na to vprašanje so bili od 1 do 5, pri čemer višja, kot je ocena, v večji meri so se s tem vprašanjem strinjali. Glede na to, da je srednja ocena 3, smo anketirance z ocenami 4 in 5 združili v kategorijo »se strinjajo«, ki predstavlja 78 % veljavnih odgovorov (podatki iz magistrske naloge).

S pomočjo enosmernega t-testa smo preverili, ali je omenjeni delež 78 % res prevladujoči tudi v populaciji (če je večji od 50 %) in slednji statistični test se je izkazal kot statistično značilen. Ugotovimo lahko, da je večina kadrov, delujočih v vrtnarski panogi, mnenja, da jih podjetja uspešno nagrajujejo in sicer glede na odgovornost in dosežene rezultate.

Ker je to bistvena sestavina druge glavne hipoteze (H2), lahko hipotezo potrdimo. Pri tem upoštevamo ugotovitve po sliki št. 3.13, (prisotnost sezonskih nihanj). Upoštevamo še dejstvo, da večina podjetij, zajetih v raziskavo, deluje v povprečju več kot 20 let. Posredno torej velja, da tista podjetja, ki svojih zaposlenih niso ustrezno nagrajevala, niso dovolj konkurenčna, da bi v svoji panogi tudi obstala.

### **3.4 Pomen raziskave za znanost in stroko ter predlogi in možnosti za nadaljnja raziskovanja**

Človeški viri dobivajo v zadnjem času vse večjo vlogo tudi v vrtnarskih podjetjih. Po eni strani je delovanje in poslovanje slovenskih vrtnarskih podjetij vse bolj izpostavljeno vplivom mednarodnega okolja, po drugi strani pa obstaja potreba po uspešnem in konkurenčnem obvladovanju njihovega poslovanja na domačem trgu. Na podlagi empiričnih podatkov in analiz lahko potrdimo glavni hipotezi magistrskega dela.

Dokazali smo, da sta ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost podjetja tudi v vrtnarski panogi pozitivno povezani s kakovostjo človeških virov in da je nagrajevanje človeških virov na podlagi ekonomske učinkovitosti predpogoj za delovanje v vrtnarski panogi.

Z magistrsko nalogo smo ocenili in prikazali povezanost in morebitno različnost med anketiranimi podjetji glede na izbrane skupne kriterije (človeški viri, ekonomska uspešnost in tržna konkurenčnost) oziroma gospodarske kazalnike in pokazatelje. S factorsko analizo smo ugotovili, ali obstajajo določeni skupni dejavniki, ki so pomembni za ekonomsko uspešnost in tržno konkurenčnost proučevanih vrtnarskih podjetij. Te skupne dejavnike smo upoštevali ob podajanju predlogov vrtnarskim podjetjem.

Na osnovi ugotovitev raziskave smo zasnovali predloge za vpeljavo določenih managerskih in marketinških prijemov podjetjem v panogi, reševanje vprašanj s področja kadrovanja, hkrati pa poudarili pomen človeških virov za vrtnarska podjetja.

Podrobnejši cilji magistrske naloge so analizirati in podati odgovore na naslednja teoretična predvidevanja, ki smo jih v nalogi empirično testirali:

- Analizirali smo področje zaposlovanja v vrtnarskih podjetjih in zadovoljstvo managementa s kadrom ter kadra z delom in delovnimi pogoji. Ugotovili smo, da v vrtnarski panogi prevladujejo predvsem moški, da managerji vrtnarskih podjetij zaposlujejo novo delovno silo (ne glede na spol) po potrebi, predvsem v času sezonskih del (70 odstotkov). Sezonska dela in težki pogoji v času trajanja

sezonskih del (12-urni delavnik, težko fizično delo, vremenski pogoji, nizka plača) so tudi glavni razlogi za fluktuacijo kadra v vrtnarstvu. Cenjeni so predvsem delavci, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate ter delavci, ki se zavedajo temeljnih ciljev podjetja.

- Ugotovili smo, da po izobrazbi prevladuje v vrtnarski panogi kader iz srednješolske strokovne ali splošne smeri. Visokokvalificiranega kadra razen redkih izjem tukaj skoraj ni.
- Ugotovili in prikazali smo, da pri vrtnarskih podjetjih dodatna izobraževanja niso tako zelo potrebna in cenjena kot v drugih panogah. Anketiranci so potrebo po dodatnih znanjih označili s povprečno oceno 2,9. Pomembnejši dejavniki od dodatnega znanja so predvsem samostojnost, motiviranost, delavnost in strokovno znanje (povprečna ocena 3,7).
- Identificirali in prikazali smo obstoj določenih skupnih dejavnikov (znanje, izkušnje kadrov in podobno), ki vplivajo na ekonomsko uspešnost in konkurenčnost podjetij. Ugotovili smo pomen vloženega znanja v človeške vire pri vodenju in upravljanju podjetja v povezavi z vplivom na ekonomsko uspešnost in konkurenčno prednost poslovnega subjekta. Managerji vrtnarskih podjetij pridobivajo znanja za ravnanje in motiviranje zaposlenih predvsem z interneta (povprečje 4,3), nato sledijo strokovna posvetovanja in izobraževanja, knjige, strokovne revije itn.
- Na temelju rezultatov analize smo podali ugotovitve in predloge za izboljšanje dela na področju človeških virov, ekonomske uspešnosti in konkurenčnosti vrtnarskih podjetij. 40 odstotkov anketirancev meni, da je njihovo vrtnarsko podjetje konkurenčno, 19 odstotkov pa celo, da je zelo konkurenčno. Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na konkurenčnost podjetja, sta po mnenju anketirancev oddaljenost od tržišča in zaposleni v podjetju.

Med drugim magistrska naloga obravnava teoretični prikaz in empirično analizo vloge in pomena človeških virov za ekonomsko uspešnost in konkurenčnost vrtnarskih podjetij. Pomen človeških virov se kaže zlasti pri upravljanju in vodenju podjetja ter se odraža na njegovem vplivu na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

Pri empirični analizi smo merili ekonomsko uspešnost z izbranimi ekonomskimi kazalniki, zlasti s produktivnostjo dela in z dobičkom. V teoretičnem delu smo navedli, da bi lahko finančna participacija zaposlenih nudila številne rešitve za težave, s katerimi se srečujejo vrtnarska podjetja.

Naš predlog za nadaljnje raziskave je proučiti vpliv in učinek finančne participacije na uspešnost in konkurenčnost vrtnarskih podjetij. Sami tega področja nismo raziskali, kajti področje finančne participacije je dokaj novo v Sloveniji, komaj nekaj mesecev pred našo raziskavo je bil sprejet Zakon o finančni participaciji delavcev.



O tem, v kolikšni meri določila zakona uporabljajo tudi vrtnarska podjetja, nimamo podatka. Se nam pa zdi to področja dokaj zanimivo in primerno za presojo, kako vplivajo določila zakona na vrtnarska oz. tudi druga podjetja v Sloveniji.

Do sedaj lahko beremo le raziskave iz tujine, kajti za Slovenijo je bilo do sedaj značilno, da ima za uspešno izvajanje finančne participacije delavcev precej neugodno davčno zakonodajo.

Predvidene predpostavke in omejitve kvantitativne raziskave so omejitve pri vzorčenju. Za zbiranje podatkov smo uporabili namensko izbran vzorec, kar pomeni, da smo anketirali 90 vrtnarskih podjetij, ki imajo po Standardni klasifikaciji dejavnosti kot glavno dejavnost registrirano vrtnarstvo in spadajo v krog mikro- in malih podjetij.

V raziskavo niso zajeta velika vrtnarska podjetja, kar bi lahko vplivalo na drugačen rezultat raziskave.

V raziskavi nismo uporabili že preverjenega vprašalnika, pač pa smo vprašanja sestavili sami in jih pred začetkom anketiranja tudi testirali. Raziskavo smo nadgradili s pridobljenimi mnenji udeležencev o dejavnostih in njihovih podatkih o obnašanju ter povezanosti med spremenljivkami iz hipotez, ki smo jih testirali.

Percepcijske mere in mere obnašanja lahko predstavljajo omejitve kvantitativne raziskave.

### **3.5 Ugotovitve**

Z magistrsko nalogo smo dokazali na začetku postavljene hipoteze, in sicer: *da je ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost vrtnarskih podjetij pozitivno povezana s kakovostjo človeških virov.*

S faktorsko analizo smo dokazali, da je uspešnost poslovanja šibko pozitivno povezana le z delavnostjo, motiviranostjo in strokovnostjo zaposlenih ( $r=0,246$ ,  $p<0,05$ ). Konkurenčnost podjetja je šibko pozitivno povezana z dodatnimi znanji ( $r=0,321$ ,  $p<0,05$ ) in delavnostjo, motiviranostjo in strokovnostjo ( $r=0,368$ ,  $p<0,01$ ), ni pa povezana s samostojnostjo.

To pomeni, da uspešnejša podjetja pri izbiri kadrov posvečajo več pozornosti delavnosti, motiviranosti in strokovnosti kot ostala podjetja. Podjetja, ki so bolj konkurenčna, pa poleg delavnosti, motiviranosti in strokovnosti posvečajo pozornost tudi dodatnim znanjem. Hipotezo I. smo empirično potrdili in s tem dokazali pravilnost teorije v prvem delu naloge, ki pravi, da so ljudje največje bogastvo podjetja.

Večina podjetij je že prišla do spoznanja, da so bistvo njihovega uspeha zaposleni. Ključni dejavnik konkurenčne prednosti postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami oz. ključnimi kompetencami. Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmožnosti zaposlenih.

Človek je eden izmed dejavnikov, ki podjetju prinaša dobiček. Prav zaradi tega vodje – managerji začenjajo zaposlene obravnavati drugače. V njih ne vidijo samo stroškov, temveč najkakovostnejši vir novih idej, znanja, ustvarjalnosti in kreativnosti.

Kadrovski management je odgovornost najvišjega vodstva, vendar mu morajo pri tem pomagati strokovne službe za razvoj kadrov.

Vedno pomembnejša naloga vseh managerjev in kadrovskih strokovnjakov pa je področje upravljanja znanja vseh zaposlenih.

Razvoj človeških virov v podjetju je eden najpomembnejših elementov za uspešno vodenje ljudi kot tudi za dvig konkurenčnosti delovnih pogojev in procesov v podjetju, ki omogočajo ohranjanje ključnih zaposlenih preko stalnega zagotavljanja rasti in razvoja zaposlenih v skladu z njihovimi potenciali.

Ključ uspešnega razvoja sodobnega podjetja so zaposleni z novimi zamislimi, pripravljenostjo na učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti.

Ne zadostuje, da so zmožni in pripravljeni sprejemati spremembe, ampak morajo iskati nove poti in možnosti, kako ostati konkurenčni ter kako konkurenčnost še povečati. V spreminjajočem se okolju bodo med zmagovalci le podjetja, ki se dobro zavedajo, kako velik pomen imajo zaposleni in njihov razvoj, ter bodo znala ustvariti razmere, ki bodo zaposlene spodbujale k inovativnosti in nenehnemu strokovnemu ter osebnemu razvoju. Taka usmerjenost pelje k uresničevanju strateških ciljev.

Uspešna bodo podjetja, ki strmijo v prihodnost, skrbijo za izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega ter si tako utirajo pot v uspešno poslovanje.

Ko razmišljamo o tem, kateri bi bili ključni dejavniki uspeha podjetja ali organizacije, bi lahko našteali kar nekaj pomembnih. Na koncu ugotovimo, da so glavni razlogi za uspešnost ali neuspešnost podjetja v posamezniku, torej zaposleni v podjetju in njihov potencial.

Naša druga zastavljena hipoteza je bila: *Nagrajevanje človeških virov na podlagi ekonomske učinkovitosti je predpogoj za delovanje v vrtnarski panogi, kjer so sezonska nihanja.*

S faktorsko analizo smo dokazali, da je konkurenčnost podjetja srednje močno pozitivno povezana s pridobivanjem znanja tako iz množičnih medijev ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ) in šibko pozitivno s pridobivanjem znanja na strokovnih posvetovanjih ( $r=0,267$ ,  $p<0,05$ ), izobraževanjih ( $r=0,264$ ,  $p<0,05$ ) in pri svetovalcih ( $r=0,261$ ,  $p<0,05$ ).

Tista podjetja, ki pridobivajo znanja za upravljanje s človeškimi viri iz vseh naštetih virov, so tudi bolj konkurenčna. Hipoteza je empirično potrjena. Naša dognanja potrjuje tudi teorija, ki pravi, da je uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju čedalje bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov.

Znano je, da strukture in tehnologije ni težko zamenjati ali spremeniti. Vendar pa za ljudi, ki so zaposleni v podjetjih, proizvodnih ali storitvenih, zasebnih ali družbenih, ni mogoče trditi enako. Kljub temu pri podjetjih v vrtnarski dejavnosti ne prihaja do večje fluktuacije kadrov, čeprav je delo zelo zahtevno, še posebno v sezoni. Eden od možnih razlogov je lahko v tem, da je večina kadrov delujočih v vrtnarski panogi mnenja, da jih podjetja uspešno nagrajujejo in sicer glede na odgovornost in dosežene rezultate.

Načrtovanje kadrov (človeških virov) je enako pomembno kot načrtovanje finančnih sredstev v podjetju. Zaradi tega mu je treba nameniti mnogo več časa, kot so ga v organizacijah do sedaj. Razen tega predstavlja načrtovanje kadrov prvo stopničko v zaposlovalnem procesu. Če bo prvi korak narejen slabo, bodo tudi nadaljnje aktivnosti po vsej verjetnosti zašle z začrtane poti in se odmaknile od ciljev podjetja.

Strategija človeških virov že nekaj let ni več strategija kadrov, ki se nanaša na operativni kader in jo usmerja globalna strategija podjetja. Človeški viri so namreč v podjetju tisti dejavnik, ki znatno pripomore k pridobitvi njegove konkurenčne prednosti. Zato mora najvišje vodstvo pri oblikovanju strategije podjetja natančno preučiti in upoštevati sposobnosti zaposlenih v njem. Le tako lahko izbere ustrezno strategijo podjetja, s katero si zagotovi strateško prednost.

Danes je znanje ključni generator izgradnje konkurenčne sposobnosti podjetij. Koncept managementa znanja obsega procese usmerjanja razvoja, pridobivanja, uporabe in ne nazadnje tudi merjenja znanja v funkciji oblikovanja konkurenčnih prednosti podjetja. Zato je prav sposobnost ustvarjanja pravega znanja v pravem trenutku temelj konkurenčne prednosti podjetja.

Zagotoviti to konkurenčno prednost pa je ena najtežjih nalog ter hkrati bistvo dela vrhovnih managerjev v podjetjih. Še posebej velja to v današnji informacijski dobi kot naslednici industrijske. Zagotavljanje konkurenčne prednosti je še toliko pomembnejše v razmerah, v katerih se nahaja naše gospodarstvo, ko precejšnje število podjetij le s težavo zagotavlja primerno prodajo, ki je nujna za zagotavljanje delovnih mest, obstoj in razvoj podjetja.

### **3.6 Predlogi vrtnarskim podjetjem**

Na podlagi natančnega preučevanja človeških virov ter preučevanja uspešnosti in konkurenčnosti poslovanja podjetij v tej magistrski nalogi so naši predlogi vrtnarskim podjetjem, če želijo biti uspešni in konkurenčni na trgu, naslednji:

- na uspešno poslovanje kot tudi na konkurenčnost vrtnarskih podjetij imajo velik vpliv kakovostni človeški viri. Pomemben dejavnik so tukaj predvsem izkušnje in znanja zaposlenih, samostojnost in motiviranost pri delu, odnos do kupca, ki naj bo strokoven, profesionalen, prijazen in ustrežljiv;
- finančna participacija zaposlenih;

- nadalje je zelo pomembna kakovost in širina ponudbe podjetja;
- kvaliteta storitev in proizvodov;
- prodajne cene storitev in izdelkov ter
- oddaljenost od tržišča.

Poudariti je treba, da konkurenčna prednost sama po sebi sploh ne obstaja, če si je podjetje ne izoblikuje. Seveda pa morajo zato, da si podjetje ustvari konkurenčno prednost, obstajati neki temelji. Velja namreč, da podobno kot lahko rečemo, da je hiša varna le, če ima dobre temelje, ima lahko tudi neko podjetje konkurenčno prednost pred drugimi predvsem zaradi osnov.

Če jih podjetje zna pravilno izkoristiti, si lahko pridobi konkurenčno prednost, ki mu omogoča, da postane konkurenčno v tekmovanju z drugimi podjetji na trgu, torej da doseže stanje konkurenčnosti.

Managerji vrtnarskih podjetij se morajo zavedati, da konkurenčna prednost, ko si jo podjetje enkrat pribori, ni nekaj stalnega in nespremenljivega. Ravno nasprotno, kakor hitro pozabi na to, da je treba konkurenčno prednost vzdrževati in razvijati, se mu to maščuje. Podjetja morajo zato zanje stalno iskati nove osnove oziroma v svoji ponudbi stalno zagotavljati neko posebnost v primerjavi s konkurenti.

Problem fluktuacije in nizkih plač bi lahko marsikatero vrtnarsko podjetje rešilo s finančno participacijo zaposlenih (podrobneje v poglavju 2.2.1). Tukaj gre za možnost stimuliranja zaposlenih z nagradami, ki so odvisne od uspešnosti poslovanja. Namen je izboljšati motivacijo in produktivnost zaposlenih.

Sprememba sistema fiksnih plač, ki so neodvisne od prispevka posameznika, in premik k sistemu, ki zagotavlja večjo povezanost dohodka z uspešnostjo podjetja, vodi k večji pripadnosti, zmanjšuje absentizem in fluktuacijo, povečuje se vlaganje v človeški kapital, ki ga podjetje potrebuje, in zmanjšuje število konfliktov v okviru podjetja. Kolektivna finančna participacija izboljša tudi timsko delo in sodelovanje, kar v povezavi z večjo pripadnostjo pospešuje napredek, kakovost proizvodov in način organizacije dela.

Poleg tega ima finančna participacija zaposlenih vpliv na njihov odnos do podjetja in dela ter na njihovo vedenje: z uvajanjem finančne participacije je pričakovati, da se zaposleni, ki sodelujejo v programu lastništva, vidijo kot podjetniki in se bolj osredotočajo na interese organizacije. Finančne nagrade pa vplivajo na povečanje njihovega zadovoljstva.

#### 4 SKLEP

V uvodu postavljeni hipotezi

- *ekonomska uspešnost poslovanja in konkurenčnost vrtnarskih podjetij je pozitivno povezana s kakovostjo človeških virov*

in

- *nagrajevanje človeških virov na podlagi ekonomske učinkovitosti je predpogoj za delovanje v vrtnarski panogi, kjer so sezonska nihanja,*

smo v magistrski nalogi uspešno dokazali.

Uspešno podjetje je tisto, ki dosega zadosten dobiček, ki se mu večja premoženje in ki raste. Ena izmed metod presojanja uspešnosti poslovanja je primerjava posameznih kazalnikov, kot so na primer kazalniki donosnosti, gospodarnosti, produktivnosti in drugi.

Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive iz okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Največ pozornosti posvečajo tako imenovanim mehkim spremenljivkam, kot so skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti ter način delovanja. Podjetja morajo, če želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu, razviti učinkovit sistem vodenja človeških virov.

Kakovost človeških virov definiramo kot razmerje med kompetencami, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi kompetencami osebe, ki opravlja to organizacijsko vlogo. Čim večja je njuna skladnost, tem večja je kakovost človeškega dejavnika. Temeljni namen določitve ključnih kompetenc je vedno isti – večanje delovne uspešnosti.

Večina podjetij je že prišla do spoznanja, da so bistvo njihovega uspeha zaposleni. Ključni dejavnik konkurenčne prednosti postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami. Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmognosti zaposlenih. Zaposlenim posvečajo vedno več pozornosti in nenehno iščejo vedno nove načine, da tudi na teh področjih ostanejo korak pred konkurenco.

Ne glede na to, kje podjetje deluje, je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate.

V magistrski nalogi smo identificirali in prikazali obstoj določenih skupnih dejavnikov, s pomočjo katerih je mogoče pojasniti konkurenčnost podjetij.

Ti skupni dejavniki so: ustrezno strokovno znanje in izkušnje zaposlenih. Podjetje lahko v konkurenčnem boju zmaga le, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi tekmeci. Konkurenčna prednost torej izvira iz znanja.

Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmognosti zaposlenih. Človeški viri v podjetju so tisti dejavnik, ki znatno pripomore k pridobitvi njegove

konkurenčne prednosti. Zato mora najvišje vodstvo pri oblikovanju strategije podjetja natančno preučiti in upoštevati sposobnosti zaposlenih v njem.

Pomembno področje strategije podjetja pa predstavlja tudi področje ravnanja s človeškimi viri.

Glede smeri in intenzivnosti povezanosti med podjetji znotraj vrtnarske panoge smo ugotovili, da je bilo v letu 2006 v Sloveniji 1.393 tržnih vrtnarskih pridelovalcev, za tržno vrtnarsko pridelavo pa je bilo namenjenih 1.583 ha osnovne površine; 92 % te površine je bilo namenjenih za pridelavo na prostem, 8 % pa za pridelavo v zaščitenem prostoru. Za pridelavo zelenjadnic je bilo namenjenih 86 % osnovne površine, za pridelavo zelišč ter sadik zelenjadnic, zelišč in jagod ter drugih kmetijskih rastlin 1 %, za pridelavo jagod 4 % in za pridelavo cvetja 9 % osnovne površine.

Največ tržnih vrtnarskih pridelovalcev (18 %) je uporabljalo osnovno površino v velikosti med 0,25 in 0,5 ha.

Od leta 2003 do leta 2006 so se zmanjšale pridelovalne površine za zelenjadnice, za sadike zelenjadnic, zelišč in jagod ter drugih kmetijskih rastlin (za 7 %), za jagode (za 12 %) in za gojene gobe (za 67 %); pridelovalne površine za zelišča pa so ostale enake. Pridelovalna površina za zelenjadnice je v letu 2006 obsegala 1 630 ha.

Pridelovalna površina za rezano cvetje je v letu 2006 obsegala 10,9 ha, to je za 11 % več kot v letu 2003, pridelanih je bilo za 84 % več rezanih cvetov.

Število pridelovalcev okrasnih rastlin, in to vseh vrst okrasnih rastlin, pa je od leta 2003 upadlo. Upadlo je tudi število vzgojenih rastlin, razen balkonskih, kjer se je število povečalo za 11 %.

Na osnovi ugotovitev raziskave smo zasnovali predloge za vpeljavo določenih managerskih in marketinških ukrepov podjetjem v panogi, ki vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja na trgu. To so:

- kakovostni človeški viri;
- finančna participacija zaposlenih;
- kakovost storitev in proizvodov;
- prodajne cene storitev in izdelkov ter
- oddaljenosti od tržišča.

Poudariti je treba, da konkurenčna prednost sama po sebi sploh ne obstaja, če si je podjetje ne izoblikuje. Seveda pa mora za to, da si podjetje ustvari konkurenčno prednost, obstajati neka osnova.

Če jo podjetje zna pravilno izkoristiti, si lahko pridobi konkurenčno prednost, ki mu omogoča, da postane konkurenčno v tekmovanju z drugimi podjetji na trgu, torej da doseže stanje konkurenčnosti.

Managerji vrtnarskih podjetij se morajo zavedati, da konkurenčna prednost, ko si jo podjetje enkrat pribori, ni nekaj stalnega in nespremenljivega. Ravno nasprotno!

Kakor hitro pozabi na to, da je treba konkurenčno prednost vzdrževati in razvijati, se mu to maščuje. Podjetja morajo zato zanje stalno iskati nove osnove oziroma v svoji ponudbi stalno zagotavljati neko posebnost v primerjavi s konkurenti.

Kar se tiče omejitev raziskave in predvidenih predpostavk, velja omeniti omejitve pri vzorčenju. Za zbiranje podatkov smo uporabili namensko izbran vzorec, kar pomeni, da smo anketirali 90 vrtnarskih podjetij, ki imajo po standardni klasifikaciji dejavnosti kot glavno dejavnost registrirano vrtnarstvo in spadajo v skupino mikro in malih podjetij.

V raziskavo niso zajeta velika vrtnarska podjetja, ki se področju razvoja in upravljanja človeških virov bolj posvečajo. To pa še ne pomeni, da zakonitosti kakovostnih človeških virov ne veljajo tudi za mala podjetja z do desetimi zaposlenimi. Managerji teh podjetij bi se še mnogo bolj morali zavedati pomena primernosti dovolj strokovno usposobljenih zaposlenih, saj lahko dosegajo boljše rezultate in dvigujejo konkurenčnost podjetja.

Na žalost se velika večina managerjev v vrtnarski stroki tega še premalo zaveda. Ne zavedajo se, da je inovativnost v stroki lahko ključna pri dvigu uspešnosti in konkurenčnosti njihovega podjetja na trgu. Zato bi morali še toliko bolj pozornost posvečati kakovostnemu in strokovnemu osebju ter sistemu ustreznega nagrajevanja za dosežene delovne rezultate.

Imeli smo možnost nekaj vrtnarskih managerjev in lastnikov opozoriti na pomen kakovostnih človeških virov, predstavili smo jim celotno problematiko in prednosti, ki jih strokovno in usposobljeno osebje lahko prinese podjetju, in uspelo nam je, da so o tem vsaj začeli razmišljati.

Zanimivo bi bilo preučiti in analizirati, kako bi finančna participacija zaposlenih vplivala na njihovo produktivnost. Sprašujemo se, ali je mogoče vse znane pozitivne vplive potrditi tudi v vrtnarski panogi.





## LITERATURA

- Albreht, Mojca. 2008. *Razvoj potenciala v podjetju*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/hr-kariera/razvoj-vase-hr-kariere/@996/razvoj-potenciala-podjetju.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/hr-kariera/razvoj-vase-hr-kariere/@996/razvoj-potenciala-podjetju.aspx) (september 2008).
- Bamberger, Peter A. in William J. Sonnenstuhl, ur. 1998. *Deviance in and of organizations*. Stamford: JAI Press.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Branco, D'oria. 2007. *Synthesis report for economic analysis and training needs in social economies in Slovenia, Italy, Great Britain and Poland*. Pilot project EU TESES.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dolenc, Primož. 2005. *Faktorska analiza, študijsko gradivo*. Koper: Fakulteta za management.
- Drofenik, Leja. 2005. Globalizacija – homogenizacija življenjskega stila, polarizacija kapitala. *Tretji dan* 34 (9/10): 92–101.
- Drofenik-Štibelj, Leja. 2007. Povezanost finančne participacije zaposlenih in uspešnosti poslovanja podjetja. *Industrijska demokracija* 10 (3): 28–30.
- Drucker, Peter F. 1997. *Obvladajte sebe in nato podjetje*. Brdo pri Kranju: Sklad za razvoj managementa.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- European Commission. 2001. *Financial participation of employees in the European Union*. Commission Staff Working Paper. Bruselj: European Commission.
- European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. 2004. *Financial participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions*. Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Florjančič, Jože in Bjorn Willi Paape. 2004. *Kadri in management*. Izbrana poglavja. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Jože Jesenko, Manca Jesenko, Jure Kovač in Mojca Bernik. 2000. Vrednote in načini vodenja managerjev v Sloveniji. V *Management v tranzicijskih procesih*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina. 2008. *Vloga in pomen ugleda delodajalca pri pridobivanju »najboljših in najpametnejših«*. Prispevek na 1. Forumu kadrovske konferenci, Maribor, 26. september.
- Fulgosi, Ante. 1988. *Faktorska analiza*. Zagreb: Školska knjiga.

- Gregorič, Aleksandra in Žiga Debeljak. 2005. *Finančna participacija zaposlenih kot priložnost, ki potrebuje davčne vzpodbude*. Prispevek za posvet združenja Manager, 21. oktober.
- Gruban, Brane. 2003. Pri kompetencah ne iščite bližnjic. *Gospodarski vestnik* 52 (28): 48–51.
- Gruban, Brane. 2008. *O upravljanju s kadri in slovenska praksa*. Intervju z avtorjem, Ljubljana, 16. marec.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stol.* Maribor: Pro-Andy.
- Kanjuro Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kodrič, Borut. 2006. *Raziskovalna metodologija v družboslovju: Kvantitativna analiza*. Prosojnice s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Visoka šola za management v Kopru.
- Kumar, Andrej. 2001. *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kuzmanič, Tonči. 2008. Managerski diskurz kot perpetuiranje problema in nem kot rešitev. V *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*, x–x. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Še en pogled na znanje in izobraževanje*. Ljubljana: Artur.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. Razvijanje človekovih zmožnosti v prihodnje. V *Dnevi kadrovske delavcev '97*, 59–68. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Možina, Stane. 1994. Vodenje. V *Management*, ur. Stane Možina, 524–557. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovske virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Murn, Ana in Rotija Kmet. 2002. *Poročilo o razvoju*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- Novak, Matjaž. 2003. *Analiza naravne rasti slovenskega gospodarstva*. Koper: Fakulteta za management.
- Oblak, Henrik in Matjaž Mulej. 1998. *Organizacija poslovanja prometnih podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru, Društvo za poslovno logistiko.
- Pavliha, Marko. 2005. *Poslanska pobuda ministru za finance*. [Http://www.marko-pavliha.si/SLO/Arhiv/Arhiv\\_pobud/2005-10-04.html](http://www.marko-pavliha.si/SLO/Arhiv/Arhiv_pobud/2005-10-04.html) (avgust 2008).
- Poročilo Evropske komisije – COM*. 2002. Bruselj: Evropska komisija.

- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Poutsma, Erik. 2001. *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Luksemburg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.
- Prašnikar, Janez in Matjaž Koman. 1996. *Uvod v mikroekonomijo 3*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1997. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Str. 1580
- Statistični urad RS. 2000. *Popis vrtnarstva, Slovenija. 2000*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad RS. 2006. *Popis vrtnarstva, Slovenija. 2006*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad RS. 2006a. *Izobrazbena struktura prebivalstva, Slovenija, 2001–2005*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Svetlik, Ivan in Branko Ilič, ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
- Svetlik, Ivan. 1998. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 75–196. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management neprofitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2004. *Poročilo o razvoju 2004*. Ljubljana: UMAR.
- Vodopija, Breda, Maja Vukasović Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec in Otmar Lajh. 2006. *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.
- Vukasović Žontar, Maja. 2008. *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*. Maribor: Forum Media.
- Whiddett, Steve in Sarah Hollyford. 2007. *A practical guide to competencies : how to enhance individual and organisational performance* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wikipedija. B. I. *Statistična spremenljivka*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Statisti%C4%8Dna\\_spremenljivka](http://sl.wikipedia.org/wiki/Statisti%C4%8Dna_spremenljivka) (marec 2009).

*Literatura*

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002 in spremembe.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Trajče Nikoloski in na UP Fakulteti za management v Kopru pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Človeški viri in konkurenčnost vrtnarskih podjetij v Sloveniji«, s katero želimo ugotoviti konkurenčnost, na katero vplivajo človeški viri. V analizo so vključena vrtnarska podjetja v Sloveniji.

Pri raziskavi potrebujem vašo pomoč, zato vas vljudno prosim, da si vzamete 15 minut časa in izpolnete ta anketni vprašalnik.

Anonimnost podatkov je zagotovljena, kar pomeni, da bodo zbrani podatki uporabljeni izključno za izdelavo magistrske naloge, pri čemer bodo podatki navedeni na agregirani ravni in ne posamezno ter jih ne bomo uporabljali za druge namene.

Za vaše sodelovanje in pomoč se vam najlepše zahvaljujem.

---

### 1. Kaj je osnovna dejavnost vašega podjetja?

*(Prosimo, označite!)*

- vrtnarska proizvodnja
- urejanje vrtov
- drugo, kaj? \_\_\_\_\_

### 2. Kolikšno je število zaposlenih v vašem podjetju? \_\_\_\_\_

### 3. Stopnja vaše dosežene izobrazbe (prosimo, obkrožite):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> končana osnovna šola         | <input type="checkbox"/> visoka            |
| <input type="checkbox"/> 2- ali 3-letna poklicna šola | <input type="checkbox"/> univerzitetna     |
| <input type="checkbox"/> 4-letna srednja šola         | <input type="checkbox"/> magisterij        |
| <input type="checkbox"/> višja                        | <input type="checkbox"/> doktorat znanosti |

### 4. Spol, starost

*(Prosimo, obkrožite!)*

- moški
- ženski
  
- starost: \_\_\_\_\_

**5. Prosimo, navedite, kakšne vrste in katero smer izobrazbe imate:**

---

---

**6. Ali menite, da je vaše podjetje konkurenčno na slovenskem trgu?**

*(Prosimo, označite ustrezen odgovor!)*

- da, zelo konkurenčno                       da, srednje konkurenčno                       ne, zelo nekonkurenčno

Zakaj tako menite? \_\_\_\_\_

---

---

**7. Za katere od naštetih dejavnikov menite, da prispevajo k večji konkurenčnosti vašega podjetja?**

*(Prosim, obkrožite ustrezen odgovor!)*

- izobrazba zaposlenih  
 izkušnje zaposlenih  
 vaša ponudba, storitev  
 reklama vašega podjetja  
 tradicija podjetja  
 drugo, navedite kaj: \_\_\_\_\_

**8. Ali zaposlujete najeto delovno silo oziroma nove kadre?**

*(Prosimo, obkrožite ustrezen odgovor!)*

- Da                                       ne                                       občasno/po potrebi

**9. Kdaj?**

- Spomladi                                       Jeseni  
 Poleti     Pozimi  
 Ne zaposlujem

**10. V kakšno delovno razmerje sprejemate nove kadre?**

*(Prosimo, obkrožite ustrezen odgovor!)*

- pogodbeno                                       redno delo                                       študentsko delo



**11. Zakaj zaposlujete na novo?**

*(Prosimo, obkrožite!)*

- zaradi sezonskega povečanja dela
- zaradi povečanega obseg dela skozi celo leto
- zaradi novih izzivov in priložnosti na trgu storitev (širjenje mreže, nove storitve, urejanja okolja, širjenje proizvodnih zmogljivosti, novi produkti ...)
- drugo, kaj: \_\_\_\_\_

**12. Ali vi osebno sodelujete v procesu načrtovanja kadrovskih potreb?**

*(Prosimo, obkroži ustrezen odgovor!) – 1 pomeni nikoli, 2 skoraj nikoli, 3 občasno, 4 skoraj zmeraj, 5 zmeraj.)*

1                      2                      3                      4                      5

**13. Kadar izbirate nove kadre, koga zaposlujete glede na spol?**

*(Obkrožite ustrezen odgovor!)*

- Moške
- ženske

**Glede na izkušnje?**

- z delovnimi izkušnjami
- brez delovnih izkušenj
- priučene

Zakaj je po vašem mnenju to pomembno? Prosimo, navedite: \_\_\_\_\_

---

---

---

**14. S kakšno dokončano izobrazbo so na novo zaposleni delavci?**

*(Prosimo, obkrožite!)*

- osnovnošolsko
- srednješolsko – splošno
- srednješolsko – strokovno
- drugo, navedite, katero: \_\_\_\_\_
- višješolsko strokovno
- visokošolsko strokovno
- univerzitetno

**15. Če zaposlujete strokovno usposobljene kadre s področja hortikulture, iz katere šole/fakultete navadno prihajajo na prakso oziroma v službo?**

Na praktično delo prihajajo kandidati iz naslednje šole/fakultete: \_\_\_\_\_

V primeru zaposlitve prihajajo kandidati iz naslednje šole/fakultete: \_\_\_\_\_

**16. Če zaposlujete strokovno usposobljene kadre s področja hortikulture, za katera strokovna dela so usposobljeni oziroma za katera manj?**

(Prosimo, označite v ustrezen kvadrat s križcem trditev, s katero se najbolj strinjate!)

| TRDITEV                                       | Zelo se ne strinjam | Se ne strinjam | Srednje | Se strinjam | Zelo se strinjam |
|---|---------------------|----------------|---------|-------------|------------------|
|   | 1                   | 2              | 3       | 4           | 5                |
| Obvladajo tuji jezik.                         |                     |                |         |             |                  |
| Obvladajo poslovno sporazumevanje.            |                     |                |         |             |                  |
| Obvladajo organizacijska znanja.              |                     |                |         |             |                  |
| So motivirani za svoje delo.                  |                     |                |         |             |                  |
| So željni novih znanj.                        |                     |                |         |             |                  |
| So timsko naravnani.                          |                     |                |         |             |                  |
| Poznajo strokovna in tehnična znanja stroke.  |                     |                |         |             |                  |
| So delavni.                                   |                     |                |         |             |                  |
| Znajo svetovati strankam.                     |                     |                |         |             |                  |
| Pri svojem delu so popolnoma samostojni.      |                     |                |         |             |                  |
| Imajo vsa ustrezna znanja za samostojno delo. |                     |                |         |             |                  |
| Na trgu dela je dovolj strokovnega kadra.     |                     |                |         |             |                  |
| Z izborom kadra na trgu dela sem zadovoljen.  |                     |                |         |             |                  |

**17. Ali v vašem podjetju cenite sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate?**

(Prosimo, označite na lestvici pomembnost navedene trditve, kjer 1 pomeni ni pomembno, 5 pomeni zelo pomembno.)

1                      2                      3                      4                      5

**18. Ali menite, da je dobro, da zaposleni vedo, kateri so temeljni cilji vašega podjetja?**

*(Prosimo, označite na lestvici pravilnost navedene trditve, kjer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pomeni zelo pomembno.)*

1                      2                      3                      4                      5

**19. Ali menite, da vaše podjetje razpolaga s potrebnim številom kadrov, ki bi imeli dovolj znanj in sposobnosti za uresničevanje sprejete strategije podjetja?**

*(Prosimo, označite na lestvici pravilnost navedene trditve, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pomeni zelo se strinjam.)*

1                      2                      3                      4                      5

**20. Ali so vam poznani najpomembnejši zunanji in notranji dejavniki, za katere menite, da imajo danes največji vpliv na poslovanje vašega podjetja?**

*(Prosimo, označite ustrezen odgovor: 1 pomeni mi sploh niso poznani in 5, zelo dobro so mi poznani.)*

1                      2                      3                      4                      5

*Če ste obkrožili da, prosimo, naštejte tri zunanje dejavnike, ki imajo po vašem mnenju največji vpliv na poslovanje vašega podjetja:*

—  
—  
—

*Prosimo, naštejte tri notranje dejavnike, ki imajo po vašem mnenju največji vpliv na poslovanje vašega podjetja:*

—  
—  
—

**21. Ali je v vašem podjetju prisotna fluktuacija kadrov – prehajanje kadrov iz enega podjetja v drugo?**

*(Prosimo, obkrožite ustrezen odgovor!)*

da

ne

**22. Zakaj po vašem mnenju dobro usposobljen kader zapušča delovna mesta na področju hortikulture?**

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

| Pogoji dela              | Zelo nepomembno |          | Srednje  |          | Zelo pomembno |
|--------------------------|-----------------|----------|----------|----------|---------------|
|                          | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>      |
| Fizični napor            | 1               | 2        | 3        | 4        | 5             |
| Vremenski dejavniki      | 1               | 2        | 3        | 4        | 5             |
| Sezonska naravnost dela  | 1               | 2        | 3        | 4        | 5             |
| Pozimi doma              | 1               | 2        | 3        | 4        | 5             |
| Poleti 12 ur dela in več | 1               | 2        | 3        | 4        | 5             |

**22. A Kolikšna je neto vrednost plačila, ki ga prejema vaši zaposleni?**

(Prosimo, označite ustrezen kvadrat!)

- od 300do 500 EUR
- od 500do 800 EUR
- od 800do 1000 EUR
- nad 1000 EUR

**23. Kje odhajajoči kader išče nadaljnjo zaposlitev?**

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

|               | Zelo nepomembno |          | Srednje  |          | Zelo pomembno |
|---------------|-----------------|----------|----------|----------|---------------|
|               | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>      |
| Borza dela    |                 |          |          |          |               |
| Komunala      |                 |          |          |          |               |
| Vrtnarstvo    |                 |          |          |          |               |
| Cvetličarstvo |                 |          |          |          |               |
| Drugo         |                 |          |          |          |               |

**24. Ali menite, da vaše podjetje ustrezno nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate?**

(Prosimo, na lestvici označite ustrezen odgovor: 1 pomeni se sploh ne strinjam in 5, da, popolnoma se strinjam.)

**1                      2                      3                      4                      5**

**25. Ali menite, da vaše podjetje uspešno izbira svoje kadre?**

(Prosimo, na lestvici označite ustrezen odgovor: 1 pomeni se sploh ne strinjam in 5 da, popolnoma se strinjam.)

**1                      2                      3                      4                      5**

**26. Iz katerih spodaj naštetih virov pridobivate znanja, ki vam pomagajo pri vodenju podjetja in motiviranju zaposlenih?**

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

| Trditev                                   | Zelo nepomembno |          | Srednje  |          | Zelo pomembno |
|---|-----------------|----------|----------|----------|---------------|
|   | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>      |
| 1. Radio                                  |                 |          |          |          |               |
| 2. Televizija                             |                 |          |          |          |               |
| 3. Časopisi                               |                 |          |          |          |               |
| 4. Revije                                 |                 |          |          |          |               |
| 5. Knjige                                 |                 |          |          |          |               |
| 6. Internet                               |                 |          |          |          |               |
| 7. Strokovna posvetovanja                 |                 |          |          |          |               |
| 8. Izobraževanja (formalna, neformalna)   |                 |          |          |          |               |
| 9. Pri kolegih                            |                 |          |          |          |               |
| 10. Pri svetovalcih                       |                 |          |          |          |               |
| 11. Pri OZS, KGZS ...                     |                 |          |          |          |               |
| 12. Ali ste vključeni v interesne forume? | Da              |          |          | Ne       |               |

**27. Kako ocenjujete konkurenčnost vašega podjetja?**

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

|   | Zelo nepomembno |          | Srednje  |          | Zelo pomembno |
|---|-----------------|----------|----------|----------|---------------|
|   | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>      |
| Realni obseg prodaje se je povečal.                           |                 |          |          |          |               |
| Cenovna konkurenčnost se je izboljšala.                       |                 |          |          |          |               |
| Povečanje tuje konkurence ni zmanjšalo našega tržnega deleža. |                 |          |          |          |               |

## 28. Kako ocenjujete uspešnost poslovanja vašega podjetja?

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

|   | Zelo nepomembno |   | Srednje |   | Zelo pomembno |
|---|-----------------|---|---------|---|---------------|
|   | 1               | 2 | 3       | 4 | 5             |
| Produktivnost dela (proizvod na zaposlenega). |                 |   |         |   |               |
| Ekonomičnost (prihodek, stroški).             |                 |   |         |   |               |
| Rentabilnost (dobiček na vložena sredstva).   |                 |   |         |   |               |

## 29. Dejavniki konkurenčnosti in uspešnosti podjetja!

(V kvadratu ustrezno označite pomembnost navedenih trditev od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 3 srednje pomembno in 5 zelo pomembno.)

|                                    | Zelo nepomembno |   | Srednje |   | Zelo pomembno |
|------------------------------------|-----------------|---|---------|---|---------------|
|                                    | 1               | 2 | 3       | 4 | 5             |
| Razpoložljivi človeški viri.       |                 |   |         |   |               |
| Najete delovne sile.               |                 |   |         |   |               |
| Oddaljenost od tržišča.            |                 |   |         |   |               |
| Oddaljenost od Ljubljane.          |                 |   |         |   |               |
| Vključenost v mednarodno trgovino. |                 |   |         |   |               |

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje in vam želimo obilo uspehov pri delu.