

### **1.Naštej in opiši naloge kadrovske službe v podjetju!**

Naloge kadrovske službe so:

- pridobivanje zaposlenih
- strokovni razvoj zaposlenih in izpopolnjevanje
- oblikovanje politike plač in motiviranje, ocenjevanje zaposlenih in plačilo za delo
- oblikovanje in org. delovnih mest s pravnega in org. vidika
- komuniciranje z zaposlenimi
- odpuščanje z dela
- dolgoročno in kratkoročno načrtovanje (porodniške, bolniške)

Oddelek upravlja s človeški viri in se ukvarja z zaposlovanjem in izbiro kadra. V ospredje je postavljen človek kot vir novih zmožnosti. (usposabljanje, nagrajevanje, načrtovanje kariere in odpuščanje delavcev)

### **2.Pojasnite, na katere ugotovitve moramo biti pozorni pri načrtovanju potreb po sodelavcih**

Pri načrtovanju potreb po zaposlenih moramo razmišljati katere dejavnosti se bodo izvajale v prihodnosti. Upoštevati se morajo cilji celotnega podjetja, pa tudi marektinški in finančni cilji.

### **3.Naštejte in opišite podatke, ki jih vsebuje opis delovnega mesta!**

Opis delovnega mesta obsega poleg oznake tudi zahteve delovnega mesta:

- zahtevana šolska izobrazba (sš, vš, univ.)
- zahtevana posebna znanja in veščine (voz.dovol., tuj jezik,
- praksa (obseg in čas prakse)
- odgovornost (za denar, za delovni proces, stiki s strankami)
- samostojnost pri delu (rutinsko delo, samostojno odločanje)
- telesna obremenitev ( dvigovanje bremen)
- vpliv okolja (hrup, vlaga ipd)
- prepovedana diskriminacija (rasa, vera in spol)

### **4.Opišite razliko med notranjim in zunanjim trgom dela!**

Notranji trg dela – prerazporeditev ali napredovanje delavca znotraj podjetja

Zunanji trg dela – iskanje novih delavcev zunaj podjetja preko časopisov, zavod za zaposlovanje, agencije...

### **5.Opišite obveznosti delodajalca in delojemalca v delovnem razmerju!**

Delavčeve obveznosti – vestno mora opravljati svoje delo, upoštevati mora navodila in zahteve za svoje delo, spoštovati predpise o varnosti. Hkrati pa mora biti delavec seznanjen kadar mu grozi nevarnost za zdravje oz. življenje.

Delodajalčeve obveznosti – zagotoviti delo, plačo in obvezna zavarovanja, varne delovne razmere, izvajati mora ukrepe za varnost in zdravje delavcev (npr. izpit iz varnosti)

Varovati mora tudi osebne podatke delavca ter njegovo dostojanstvo.

## **6. Opišite lastnosti ljudi po McGregorjevih teorijah X in Y!**

Teorija X – motivacija »s palico«:

Večina ljudi:

- se delovnim nalogam če je le možno, raje izogne
- ima raje, da se jim pove, kaj naj delajo
- se skuša izogniti odgovornosti
- niso ambiciozni
- si v glavne želijo varnosti
- želijo biti na nek način kontrolirani
- kontrolo dosežemo z nagrajevanjem in kaznovanjem (avtoriteto)

Teorija Y – motivacija »z vabo«

Večina ljudi:

- je sposobna razvijati samokontrolo in prodornost
- je pripravljena sprejeti odgovornost
- rada uporablja domišljijo, bistroumnost, kreativnost za dosego napredka v podjetju, kjer dela
- obstajajo notranje nagrade (samoizpolnitev osebnih potreb)
- in zunanje nagrade (plačilo, napredovanje, dobri delovni pogoji)

## **7. Naštejte najpomembnejše cilje razvoja zaposlenih in opišite delno področje razvoja zaposlenih!**

Cilji razvoja zaposlenih so:

-posamezni cilji zaposlenih (samopotrjevanje, povečanje varnosti delovnega mesta, osebni ugled)

-cilji podjetja (strokovna sposobnost, dodatno izobraževanje, prilagodljivost)

-družbeni cilji (zmanjšanje brezposelnosti)

Področja razvoja delimo na:

-izobraževanje in nadaljnje uposabljanje (dodelitev sredstev za ta namen)

-nagrajevanje (denar, dopust, obiski seminarjev, ogled drugih podjetij)

-urejanje dela (job rotation, job enlargement, job enrichment)

-načrtovanje osebnega razvoja oz. kariere (načrtovanje delovnih mest posameznika)

## **8. Pojasnite, kako lahko humaniziramo pogoje na delovnem mestu!**

-možnost menjave delovnega mesta

-širitev delovnega področja

-povečanje obsega odgovornosti

-možnost napredovanja

-nagrajevanje

## **9. Pregledno pojasnite odločitve, ki jih moramo sprejeti pri ustanavljanju podjetja!**

-motivi za oblikovanje podjetja (gospodarski ali osebni)

-odločitev o vrsti podjetja (d.o.o., d.n.o, k.d.,)

-odločitev o velikosti podjetja (malo, srednje ali veliko podjetje)

- odločitev o lokaciji
- odločitev o pravno-organizacijski obliki
- finančne odločitve
- odločitve o organizacijski strukturi

### **10. Katere lokacijske dejavnike poznate in kateri dejavniki postajajo vse pomembnejši**

Pomen lokacije je neko okolje, cena zemlje, možnost širitve, subvencije, predpisi, delovna sila, davki in finančna zmožnost za nakup določene lokacije. Lokacija je odvisna tudi od tega kaj in komu prodajamo, kakšne so zahteve zaradi varstva okolja.

Lokacijske dejavnike delimo na makro in mikro okolje, ki postajata vse bolj pomembna

Makro: -naravno okolje (surovine, transporti)

-gospodarsko okolje (kupna moč, varčevanje)

-politično-pravno okolje (zakonodaja, dovoljenja, politična stabilnost)

-demografsko okolje (spol, starost, izobrazba, nataliteta.)

-tehnološko okolje (tehnika, razvoj)

-družbeno-kulturno okolje

MIKRO OKOLJE

-dobavitelji

-podjetje

-posredniki

-kupci

### **11. Naštejte in opišite pravno-organizacijske oblike družb, med katerimi lahko izbiramo pri ustanavljanju podjetij!**

Samostojni podjetnik – s.p. – jamči z vsem svojim premoženjem, večinoma družinsko podjetje, pri reg. Firme mora biti vpisan ime in priimek, - zastopa sebe

Gospodarske družbe:

Osebnе družbe: d.n.o., k.d., tiha družba

d.n.o. – družba z neomejeno odgovornostjo, najmanj dva družabnika, vsi jamčijo s svojim premoženjem, morajo sodelovati pri upravljanju, naziv firme (Janez Novak & Co.) v primeru smrti vsi dediči dedujejo oz. upravljajo

k.d. – najmanj eden, ki ima finančna sredstva – KOMANDITIST, najmanj eden, ki zna delati oz. upravljati – KOMPLEMENTAR (v nazivu firme mora biti njegovo ime)

tiha družba – nastane s pogodbo o sodelovanju (osebni vložek, vlagatelj anonimen, ni pravna oseba)

Kapitalske družbe: d.d., d.o.o.

### **12. Opišite tveganja, s katerimi je povezan prevzem obstoječega podjetja!**

-realna ali precenjena vrednost podjetja. Prevzemnik tvega prevzem slabega, prestarega in nizko izobraženega kadra, pridobitev zastarelih stalnih sredstev in delovnih strojev, vrednosti, ki niso zajete v bilanci, zamolčani dolгови, lokacija, proizvodni in prodajni program, ime in uveljavljenost podjetja v okolju.

### **13. Opišite funkcije vodstva podjetja (managementa)!**

Naloge vodstva: voditi poslovanje podjetja tako, da postavlja cilje, ukrepe za uresničevanje teh ciljev, da podrejenim dodeljuje delovne naloge in preverja uresničevanje doseženih nalog in ciljev.

Proces vodenja : planiranje, organiziranje, kontrola

Glede na velikost podjetja ločimo:

Top management –direktor, predsednik uprave, finančni direktor

Middle management - direktorji področij ali vodje proizvodnega oddelka

-Lower management – obato vodje, odseki, vodje oddelkov

### **14. Pojasnite pojme: -vodenje na podlagi postavljenih ciljev, -vodenje na podlagi pooblastil, -vodenje po načelu izjem, -vodenje na podlagi spodbud!**

Vodenje na podlagi postavljenih ciljev: postavljen je cilj, ni pa postavljena rešitev, vodjo zanima samo cilj, ni določen ukrep in naloga za doseg cilja

Vodenje na podlagi pooblastil: določimo cilj in način kako bomo dosegli plan

Vodenje na podlagi izjem: vodja dopušča da delavec odloča sam do določene meje, nato se posvetuje z vodjo

Vodnje na podlagi motivacije: motivacija, da skupno doseganje cilje

### **15. Kaj pomeni stil vodenja in katere vrste stilov vodenja razlikujemo!**

Stili vodenja pomeni odnos nadrejenega do podrejenega. Poznamo tri različne stile vodenja:

-demokratski (vključevanje zaposlenih pri odločanju), postavijo skupne cilje ter naloge in ukrepe kako bodo to dosegli, informiranje podrejenih delavcev, pričakuje se visoka stopnja delavnosti.

-avtorski (nedemokratski) – šef odloča sam, zase zadrži vse informacije, naprej posreduje samo ukaze in navodila, ni pa motivacija za boljše delo.

->«laissez faire» stil – razpuščen stil vodenja, delavec dela vse po svoje, stil, ki vodi v anarhijo in apatijo.

### **16. Opišite metodo »viharjenje možganov« in možne načine uporabe!**

K reševanju problema povabimo nestrokovnjake, ki sodelujejo s problemom, s katerim niso bili seznanjeni. Skupina se mora dokopati do največjega št. Rešitev. V času rojevanja idej se ne kritizira in ocenjuje. Preverjanje idej se začne šele po zaključku iskanja rešitev.

Faze metod brainstorminga:

-opredelitev problema, izbor kandidatov (5-12 ljudi), določitev vodje skupine, določitev zapisnikarja, ki zapisuje brez komentarja, priprava pripomočkov, priprava izvedbe, viharjenje možganov, ocenjevanje in oblikovanje rešitev.

Problemi: blokade v mešanju ljudi, profesionalna slepota, težko preprečimo kritiko, vodja lahko vsiljuje svoje ideje.

### **17. Opišite najpomembnejše vzroke za nastanek tveganja!**

Vzroke tveganja lahko razdelimo v 4 skupine:

-naravni vzroki (strela, neurje, višja sila)

-človeški vzroki (posameznikova malomarnost, pomanjkljiva kontrola)

-družbeni vzroki – celotno gospodarstvo in družba (vojna, kriza, inflacija)

posamezno podjetje (stečaj, prisilna poravnava)  
-tehnični vzroki (lom stroja)

### **18.Pojasnite možen odnos podjetnika ali vodstva podjetja do tveganja!**

Lahko zavzame stališče pripravljenosti za tveganje (večje naložbe, večji dobički, večji verjetnost izgube).

Manjše tveganje, manjši dobički, - odklonilni odnos ali **averzija**.

Obvladanje tveganja je pogoj za obstoj in razvoj podjetja. Velikost tveganja je odvisna od človeka, ki tvega, ter od njegovega znanja, kako obvlada tveganje (risk management)

### **19.Kaj je kontroling in opišite katere funkcije lahko upravlja kontroling na področju strateškega in operativnega planiranja!**

Kontroling je celovito orodje podjetja, ki pomaga vodstvu pri oblikovanju, spreminjanju in uresničevanju strateških in operativnih ciljev.

Strateški kontroling: načrtuje dolgoročni razvoj podjetja, oblikuje strateške cilje, izbira prave poti za obstoj in prodor na trg, »doing the right things«, spremlja načrtovani napredek, analizira odmike, sestavlja poročila za upravo, daje pobudo za izgradnjo info sistemov.

Operativni kontroling: daje napotke kako opraviti naloge, pomaga vodstvu pri oblikovanju operativnih ciljev, usklajuje operativne delne plane, oblikuje inštrumente kontrole, kontrolira dejanski razvoj, ugotavlja odmike in jih analizira, spremlja finančno uspešnost in trdnost podjetja.

### **20.Opišite možne vzroke za krizo podjetij!**

Vzroki za krizo lahko izvirajo iz zunanjega ali notranjega okolja podjetja.

#### Notranje okolje:

- neustrezno finančno planiranje (previsoka posojila, dejanski stroški so višji kot predvideni)
- slaba investicijska politika (prepozna investicija v nova sredstva, zastareli stroji)
- neustrezna trženjska strategija (napačna smer oglaševanja, neupoštevanje želja potrošnikov)
- napačna kadrovska politika (preveč zaposlenih, razvoj zaposlenih, slaba plačna politika)
- premajhne ali prevelike zaloge blaga

#### Zunanje okolje:

- slaba plačilna politika (dolžniki, predolge valute dospetja)
- veliko neizterljivih dolgov (dolgovi, ki se vlečejo s tožbami)
- naraščanje cen na nabavnem trgu (nafta, energija)
- znižanje konjunktura (svetovna kriza)
- neugodni menjalni tečaji v zunanji trgovini (tuje valute trdnjše kot tolar)
- premočna konkurenca (večje podjetje – nižje cene, dežele v razvoju – ceneno blago)

### **21.Naštejte in opišite kriterije, ki jih moramo upoštevati pri izbiri pravno-organizacijske oblike pri ustanavljanju podjetij!**

Kot 9

## **22. Opreделите finančne odločitve pri ustanovitvi podjetja!**

Pridobivanje finančnih virov je najpomembnejši korak, ki ga podjetnik ne sme preskočiti. Vprašati se mora: kje naj dobi in koliko denarja potrebuje?

Na izbiro ima dve možnosti:

Lastniški kapital:

- lastni viri (samofinanciranje, dobiček)
- sovlaganje (kapitalski deleži, delnice)
- sprememba namembnosti sredstev (prodaja stalnih sredstev, obračun amortizacije)

Dolžniški kapital:

- kreditiranje
- posebna oblika – lizing

## **23. Naštejte in opišite možne vzroke finančnih težav podjetij!**

Isto kot 20

## **24. Opišite razloge in postopek za redno prenehanje podjetja!**

Razlogi o prenehanju podjetja:

- odločitve družbenikov, ki je lahko izražena vnaprej
- plačilna nesposobnost podjetja

Pri prenehanju delovanja podjetja se srečamo z: likvidacijo, prisilno poravnavo in stečajem, ki se vodijo po zakonu (ZGD-zakon o gospodarskih družbah)

Likvidacija: je nasprotje ustanovitve, celoten proces prenehanja družbe, ki traja dalj časa.

Likvidacija je lahko prostovoljna ali redna oz. neprostovoljna ali sodna

Prisilna poravnava: pomeni poskus sanacije – ekonomske ozdravitve – podjetja, kjer se je že začel stečajni postopek. Podjetje še vedno deluje naprej. Sanacija je poseben postopek pred sodiščem z odložitvijo izplačila ali zmanjšanjem dolgov in reorganizacija.

Stečajni postopek: to je z zakonom urejena oblika prenehanja družbe. Opravi se nad dolžnikom, ki je dalj časa plačilno nesposoben. Skrajšan stečajni postopek je možen kadar je samo en upnik ali če stečajna masa ni vredna več kot 10 MIO sit.