

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JANEZ LEKŠE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU: PRIMER PODJETJA ADRIA
MOBIL, D. O. O.**

Ljubljana, april 2011

JANEZ LEKŠE

IZJAVA

Študent Janez Lekše izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Irene Ograjenšek, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	2
1.1 NAČRTOVANJE POTREB PO ZAPOSLENIH	2
1.2 PRIVABLJANJE IN IZBIRA ZAPOSLENIH	3
1.2.1 Notranji viri	3
1.2.2 Zunanji viri	4
1.2.3 Izbiranje kadrov	5
1.3 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	6
1.4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	7
1.4.1 Motivacijski dejavniki	8
1.5 SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI ZAPOSLENIH	9
1.6 OCENJEVANJE IN ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	10
1.7 PLAČNI SISTEM IN NAGRAJEVANJE.....	11
1.7.1 Denarno nagrajevanje.....	12
1.7.2 Nedenarno nagrajevanje	12
2 O PODJETJU ADRIA MOBIL, D. O. O.	13
3 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU V PODJETJU ADRIA MOBIL, D. O. O.	13
3.1 NAČRTOVANJE POTREB PO ZAPOSLENIH	13
3.2 PRIVABLJANJE IN PRIDOBIVANJE KANDIDATOV	15
3.3 IZBIRA ZAPOSLENIH.....	16
3.3.1 Pogodba o zaposlitvi	17
3.4 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	17
3.5 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	20
3.6 SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI ZAPOSLENIH	22
3.7 OCENJEVANJE IN ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	24
3.8 PLAČNI SISTEM IN NAGRAJEVANJE.....	26
3.8.1 Plače	26
3.8.2 Dodatki in nadomestila.....	28
3.8.3 Nagrajevanje.....	29
4 PREDLOGI IZBOLJŠAV ZA PODJETJE ADRIA MOBIL, D. O. O.	29
SKLEP	31
LITERATURA IN VIRI	32
PRILOGE	

KAZALO SLIK

SLIKA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.....	8
SLIKA 2: OBRAZEC ZA ZAPOSLOVANJE NA SPLETNI STRANI ADRIE MOBIL, D. O. O.	16
SLIKA 3: IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V ADRII MOBIL, D. O. O.	20

KAZALO TABEL

TABELA 1: SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU.....	12
TABELA 2: NAGRADE ZA IDEJE ZAPOSLENIH V ADRII MOBIL, D. O. O.	21
TABELA 3: PRIMER OBRAČUNA PLAČ	28
TABELA 4: DODATEK NA DELOVNO DOBO	28

UVOD

Zaposleni dajejo podjetju dodano vrednost in prednost pred ostalimi podjetji. Zato podjetje poleg zagotavljanja ustreznih pogojev za delo pred zaposlene postavlja tudi zahteve po dodatnem izobraževanju in pridobivanju dodatnih znanj. Podjetje mora stalno preverjati kadrovske zasedbe na ključnih mestih in v primeru pomanjkljivosti predlagati ustrezne spremembe, izboljšave. Zato je ravnanje z ljudmi posebno področje dela in se ga ne da opredeliti samo kot bogastvo ali kot sredstvo za doseg nekaterih ciljev, temveč zahteva širši pogled in razumevanje.

Investicije v ljudi so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – ljudi lahko namreč brezmejno plemenitimo, njihova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – te oblike kapitala nam ne more nihče vzeti (Mihalič, 2006, str. 3).

Cilj vsakega podjetja je pospeševanje učinkovitosti organizacije in izboljšanje njene uspešnosti. Za doseg tega cilja pa mora podjetje opredeliti ključne cilje ravnanja z ljudmi pri delu, ki bodo tudi v skladu z njenim poslanstvom.

V diplomski nalogi bom predstavil način ravnanja z ljudmi pri delu, ki se izvaja v podjetju Adria Mobil, d. o. o. Za to temo sem se odločil, ker sem nekaj časa pri njih opravljal počitniško delo in želim ugotoviti, ali v podjetju Adria Mobil, d. o. o., razpravljajo o celovitem ravnanju z ljudmi v podjetju in ali je na večini nivojev podjetja poskrbljeno, da se zaposleni počuti pripadnega podjetju in je pri svojem delu zadovoljen.

Cilj diplomskega dela je analizirati, proučiti in s tem spoznati celoten proces ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju in na koncu predlagati izboljšave, ki bi bile smiselne za podjetje. Dobil bom vpogled ali ima podjetje zares uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda in štirih poglavij ter sklepa s ključnimi ugotovitvami. V prvem poglavju, ki je povsem teoretične narave, najprej opredelim nekaj ključnih pojmov, ki jih bom kasneje povezal s prakso v podjetju Adria Mobil, d. o. o. Drugo poglavje obsega kratek opis podjetja, njegov nastanek, temeljne dejavnosti, poslanstvo in vizijo. V tretjem poglavju, ki je temeljno poglavje diplomskega dela, se teorija prepleta s prakso v podjetju Adria Mobil, d. o. o. Podrobno je prikazano ravnanje z ljudmi v podjetju, od samega načrtovanja potreb po zaposlenih pa vse do plačnega sistema in nagrajevanja. Zadnje četrto poglavje bo zajemalo moje predloge izboljšav pri ravnanju z ljudmi pri delu v podjetju Adria Mobil.

Uporabljena metoda pri izdelavi diplomskega dela je študija primera podjetja. Podatke za analizo stanja v podjetju in oblikovanje izboljšav sem pridobil z obdelavo internih virov podjetja, iz lastnih praktičnih delovnih izkušenj v podjetju in kratkih pogovorov z nekaterimi zaposlenimi o ravnanju z ljudmi pri delu.

1 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

1.1 Načrtovanje potreb po zaposlenih

Načrtovanje potreb po zaposlenih opredelimo kot proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka. Namen načrtovanja človeških virov je tako čim boljše predvideti, kje, kdaj, koliko in kakšne delavce bomo potrebovali v prihodnosti (Mathis & Jackson, 2008, str. 45). Načrtovanje potreb človeških virov je povezano s procesom oblikovanja poslovne strategije in je sestavni del strategije menedžmenta človeških virov. Avtorji opredelijo pojem zaposlovanja različno. Po Lipičniku (1998, str. 449) je zaposlovanje proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih. Milkovich in Boudreau (1994, str. 281) opisujeta zaposlovanje kot proces iskanja in privabljanja kandidatov, med katerimi bo podjetje kasneje izbralo svoje zaposlene. Belčič (2002, str. 16) pa definira zaposlovanje kot strokovno in praktično dejavnost, s katero podjetje ugotavlja obseg in strukturo kadrovskega potreb ter zagotovi njihovo realizacijo.

V praksi je planiranje kadrovskega virov povezano z ugotavljanjem potrebe po zaposlenih delavcih, njihovim pridobivanjem ter s problemi, ki izhajajo iz procesa usklajevanja teh dveh dejavnikov. Pri določanju zahtev po novih delavcih se upoštevajo cilji celotne organizacije, pa tudi marketinški in finančni cilji. Opredeljene zahteve vplivajo na pridobivanje novih zaposlenih v organizaciji.

Načine zmanjševanja obsega zaposlenih lahko razvrstimo na podlagi tega, kako hitro se bo izvajalo zmanjševanje, koliko nadzora nad spremembo svojega statusa bodo imeli delavci in kako bo zmanjševanje porazdeljeno po različnih skupinah delavcev. Spodaj so načini zmanjševanja razvrščeni od mehkejših k tršim metodam (Svetlik et al., 2009, str. 262):

- Naravni odliv,
- prerazporeditev s spodbudo,
- neprostovoljna prerazporeditev,
- odpuščanje s pomočjo odpuščenim (outplacement),
- odpuščanje brez pomoči.

Običajno število potrebnih sodelavcev napovedujemo previdno in konzervativno (predvsem v togem institucionalnem okviru). Potrebujemo nekaj rezerve zaradi izgub pri izkoriščenosti delovnega časa.

1.2 Privabljanje in izbira zaposlenih

Fazi načrtovanja potreb po zaposlenih sledi faza privabljanja ali pridobivanja kandidatov, s katero podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis. Uporabi lahko različne načine: oglase v sredstvih javnega obveščanja, internet, zaposlovalne agencije, štipendiranje, itd. Pri tem je pomembno upoštevanje načela javnosti, ki opredeljuje, da mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje.

Fazi privabljanja sledi izbira, pri kateri podjetje med prijavljenimi kandidati izbere tiste, ki ustrezajo danim zahtevam. Podjetja si lahko pomagajo še z življenjepisimi, intervjuji, testi in podobnimi metodami.

Ko kandidate zaposlimo, se začne uvajanje v delo ali orientacija, pri čemer je potrebno novozaposlene seznaniti z obveznostmi, pravicami, odgovornostjo, pričakovanji. Začenja se običajni proces spreminjanja določenih vlog, ki poteka toliko časa, da zaposleni svoje delovno mesto zapusti. Tako ponovno nastane prosto delovno mesto, s tem pa se proces zaposlovanja spet ponovi (Lipičnik, 1998, str. 92).

Proces pridobivanja kandidata na prosto delovno mesto si prizadeva privabiti čim večje število kvalificiranih ljudi, zainteresiranih za določeno delo v organizaciji, tako da je kasneje mogoče narediti selektiven izbor. Če je število kandidatov enako številu prostih delovnih mest, selekcije ni. Izbor so naredili kandidati in ne organizacija (Marušić, 2001, str. 126).

1.2.1 Notranji viri

Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji. Za notranje pridobivanje delavcev lahko uporabljamo objave na tablah, v okrožnicah ali v oglasih organizacije. Gre za najenostavnejšo in najcenejšo obliko internega obveščanja. V vsakem primeru pa mora organizacija za uspešno notranje kadrovanje imeti dobre podatke o zaposlenih, zlasti o njihovih sposobnostih. Pri tem si veliko organizacij pomaga z inventarjem sposobnosti zaposlenih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno. Te podatke organizacije stalno dopolnjujejo, tako da spremljajo razvoj posameznika (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 134).

Med najpomembnejše oblike pridobivanja zaposlenih iz notranjih virov so (Svetlik, 2002, str. 134; Hollenbeck & Wright, 2003, str. 196):

- napredovanje zaposlenih na strokovno zahtevnejša delovna mesta,
- izobraževanje zaposlenih na nespremenjenih področjih dela, kadar njihova strokovna usposobljenost ne ustreza zahtevam delovnega procesa,

- izobraževanje perspektivnih zaposlenih ob delu na strokovnih institucijah, kjer bodo dosegli višjo izobrazbo od dosedanje in se s tem usposobili za zahtevnejša področja delovnih nalog,
- z združitvami in prevzemi drugih podjetij,
- s prehajanjem ene funkcije v drugo in
- s premeščanjem med organizacijskimi enotami.

Ima pa pridobivanje zaposlenih iz notranjih virov tako prednosti kot tudi slabosti.

1.2.2 Zunanji viri

Zaradi pomanjkanja kandidatov v podjetju, slabosti pridobivanja zaposlenih iz notranjih virov in pojava potreb po novih zaposlenih zaradi razširitve del se podjetja poslužujejo različnih ostalih dostopnih zunanjih virov (Svetlik, 2002, str. 134). Prednosti so večja izbira kandidatov in dodatne koristi zaradi izkušenj, ki so jih zaposleni pridobili pri delu v drugih podjetjih. Slabosti so daljše uvajanje v podjetje in višji zunanji stroški, povezani s takšnim pridobivanjem. Pri privabljanju kandidatov je treba upoštevati načelo javnosti, kar pomeni, da mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje.

Metode, ki jih podjetja uporabljajo pri pridobivanju novih zaposlenih iz zunanjih virov, pa so odvisne od profila kandidatov, ki jih iščejo, poslovne strategije podjetja in od okolja, v katerem podjetje deluje.

Najstarejša, najcenejša in najpreprostejša metoda je **neformalno pridobivanje**, vendar pa običajno ni primerna za specifična delovna mesta. To so: priporočila zaposlenih, prijateljev, znancev (t. i. osebni viri), ki ponavadi ne zahtevajo dolgih postopkov pridobivanja zaposlenih, so pa subjektivna ocena posrednika. **Internet** je nov način za pridobivanje zaposlenih in tako ponuja podjetjem novo dimenzijo pridobivanja potencialnih kandidatov za zaposlitev (Hollenbeck & Wright, 2003, str. 200-201).

Oglasi v sredstvih javnega obveščanja so najpogostejša oblika privabljanja, s katero lahko podjetje doseže in obvesti kar največji krog potencialnih kandidatov. To hkrati predstavlja osnovno prednost, medtem ko je glavna slabost veliko število neustreznih prijavljenih kandidatov (Svetlik, 2002, str. 137).

Zavod za zaposlovanje je organizacija, ki razpolaga z najboljšežnejšo bazo podatkov iskalcev zaposlitev, v kateri so registrirani ljudje različnih izobrazbenih smeri in stopenj. Njihove storitve so tudi za delodajalce brezplačne. **Zasebne agencije za zaposlovanje** so v primerjavi z javnimi službami mnogo manjše, organizacijam pa svoje storitve zaračunajo. Delodajalci se največkrat obračajo na zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnim znanjem za profesionalno in vodstveno delo (Možina et al., 2002, str. 137).

Način, s katerim si organizacije tudi pomagajo, je t. i. **direktno iskanje ali lov na glave** (angl. *headhunting*). Lovci, nekakšni detektivi, poznajo ljudi, ki v nekem poklicu nekaj pomenijo, ki imajo redka znanja, sposobnosti in zmožnosti. Pozorni so na ljudi, ki znajo to uporabiti (Volk, 2003). Posebna vez s šolami, dijaki in študenti je tudi **štipendiranje**.

1.2.3 Izbiranje kadrov

Izbiranje kadrov je dvosmeren proces med organizacijo in kandidati za zaposlitve, pri katerem organizacija izbira kandidate in kandidati izbirajo organizacijo. Organizacija na osnovi opisa dela, ki ga predstavi vsem (potencialnim) kandidatom, določi glavne lastnosti, ki naj bi jih imel kandidat za učinkovito opravljanje dela. V postopku izbire nato preverja, ali imajo potencialni kandidati te vnaprej določene lastnosti, pri čemer se mora potruditi tudi pri privabljanju, izbiranju in uvajanju kadrov, še zlasti v primeru specifičnih (kadar ni na voljo veliko kandidatov) in zahtevnih delovnih mest. Poleg realne predstavitve dela, delovnega okolja in organizacije se je potrebno s kandidati pogovoriti o zadevah, ki jih še posebej zanimajo, kot so možnost napredovanja, nagrajevanje, odgovornosti, osebni dohodek, delovni čas itd. V izbirnem postopku se mora organizacija s kandidati, za katere je še posebej zainteresirana, tudi pogajati in jih motivirati. Postopek izbire tvorijo določene faze oz. zaporedje metod, na osnovi katerih organizacija pride do končnega izbora. Pri tem je pozorna tudi na čas in stroške ter da ji na koncu izbirnega postopka ostane zadostno število kandidatov za izbor najustreznejšega. Večje organizacije imajo več možnosti in tudi zaposlene kadrovske strokovnjake (Svetlik v Možina et al., 1998, str. 118-120). Med najpogostejše metode izbire kadrov štejemo pisno prijavo na delo, obrazec za prijavo, intervju in test.

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca je potrebno (Možina et al., 1998, str. 138):

- analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in
- med seboj primerjati kandidate.

1.2.3.1 Ocenjevanje ljudi

Nadvse koristen pripomoček pri takšnem pretehtavanju je nekakšna vrednostna lestvica, po kateri kandidatom pripišemo točke za vsako od zahtevanih področij. Osredotočimo se na tiste lastnosti, ki smo jih označili kot bistvene, in ocenimo, v kolikšni meri kandidat ustreza našim zahtevam. Vsekakor se moramo zavedati, da niso vse značilnosti enako pomembne. Ko točke seštejemo, si sestavimo prednostni vrstni red. Takšna metoda vrednotenja omogoča, da vsakega kandidata ocenimo po istih načelih (Keenan, 1996, str. 52).

Pomembno je, da sprejmemo kandidata, ki zares ve, kakšno delo ga čaka. V izbirnem postopku praviloma veliko več kandidatov zavrremo kot sprejmemo. Ko organizacija sprejme kandidata, to potrdi s podpisom pogodbe o delu, nato se prične uvajanje v delo in organizacijo.

1.3 Izobraževanje in razvoj zaposlenih

V današnjem času je med podjetji na trgu vedno večja konkurenca, zato so podjetja primorana odkrivati nove, inovativne načine za povečanje konkurenčnosti. Podjetja se morajo vsakodnevno prilagajati spremembam v okolju. Zaposleni v podjetju, njihovo znanje in sposobnosti so za podjetja pomembno konkurenčno orodje, hkrati pa omogočajo podjetju tudi večjo fleksibilnost pri prilagajanju spremembam v okolju. Izobraževanje pomeni tiste dejavnosti, ki so usmerjene k razvoju znanja, navad, sposobnosti in moralnih vrednot ter pomagajo pri razumevanju vseh področij življenja (Jelenc, 1996, str. 7).

Vse pogosteje slišimo pojem »vseživljenjsko učenje«, ki je za podjetja vse pomembnejši, saj je pomemben vir konkurenčne prednosti. Danes je za podjetje pomembno, da se zna učinkovito prilagoditi, odzvati spremembam v okolju, predvsem pa ustvarjati nove ideje. Za to pa je potrebno znanje, ki predstavlja osnovno konkurenčno prednost v današnjem času (Dizdarević & Lekše, 2007).

Podjetja vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaradi sprememb v tehnologiji, povečanja kompleksnosti in turbulentnosti poslovnega okolja, zaradi modernega poslovanja, ki zahteva nove spretnosti, prepada med zahtevanim in dejanskim znanjem na trgu dela in zaradi različne dinamike sistema izobraževanja, poslovnega življenja in zahtev dela (Lipičnik, 1998).

Znanje je v podjetju pomembna konkurenčna prednost, vendar pa ga je treba znati uporabiti, ga deliti in po potrebi nadomestiti z novim. Organizacija z uvedbo izobraževanja in usposabljanja v podjetje zasleduje številne cilje, ki se razlikujejo od enega podjetja do drugega. Podjetje si pomembne cilje postavi tako, da ugotovi vrzel med obstoječimi dejavnostmi, in dejavnostmi, ki bi jih podjetje moralo izvajati za doseganje poslovnih ciljev. Tako lahko cilje natančno in objektivno določi. Z namenom ugotavljanja učinkovitosti izobraževalnih programov je v podjetju potrebno postaviti tudi merila, ki so izražena opisno ali številčno. V okviru izobraževalne dejavnosti mora podjetje ugotoviti, kakšne so potrebe po izobraževanju, kateri zaposleni bodo deležni izobraževanja, koliko sredstev bo namenilo tej dejavnosti, kako bodo potekali izobraževalni programi (določitev metod, tehnik ...), nazadnje pa morajo v podjetju tudi nadzorovati programe in na podlagi vnaprej zastavljenih meril ugotoviti, kako učinkoviti so bili.

Podjetje ima na voljo različne metode izobraževanja, izbor metode pa temelji na presoji podjetja, ki mora ugotoviti, katera je najprimernejša glede na znanje, ki ga imajo udeleženci, glede na snov izobraževanja in glede na razpoložljivost prostorov in učnih pripomočkov. V osnovi ločimo tri metode izobraževanja, kamor spadajo **množična ali frontalna** (klasična predavanja učitelja večji skupini učencev), **skupinska** (manjše skupine delajo samostojno) in **individualna metoda** (samostojno delo učencev). V podjetjih so pogoste oblike izobraževanja pripravništva, mentorstva, programski pouk, študijski krožki, predavanja,

seminarji, tečajji itd. V zadnjem času je pogosto tudi akcijsko učenje, pri katerem skupina zbira ideje in sprejema odločitve za rešitev težav.

Proces načrtovanega izobraževanja in usposabljanja sestavljajo faze, ki si med seboj sledijo. V prvi fazi v podjetju ugotovijo **potrebe** po izobraževanju in usposabljanju, ki jih ugotovijo na podlagi kazalnikov (nove tehnologije, spremembe v načinih dela, novi proizvodi, premalo izobraženi in usposobljeni delavci ...). V naslednji fazi naredijo **načrt** programov izobraževanja in časovni potek izobraževanja. Sledi določitev **lokacije** izvajanja programov izobraževanja, nato pa podjetje določi **cilje** priprave novih izobraževalnih programov, ki morajo biti informativni (pridobivanje znanj, teorija, informacije ...), formativni (uporaba znanja v praksi) in socializacijski. Podjetje mora v nadaljevanju zagotoviti **izvedbo** izobraževanja ter na koncu **oceniti** in po potrebi izboljšati izobraževanje.

Uspešnost izobraževanja v podjetjih ugotavljajo predvsem s pogovori, intervjuji, testiranjem, pisnimi izpiti, eseji, seminarskimi nalogami, predstavitvami in številnimi drugimi metodami. Različni avtorji predlagajo različne načine merjenja učinkovitosti izobraževanja, med katerimi lahko izpostavimo **Kirkpatrickov model**, ki je med vsemi pristopi najpogosteje uporabljen. Model predvideva štiri stopnje, prva ocenjuje odziv udeležencev, v naslednji stopnji podjetje ocenjuje obseg znanja, ki ga je posameznik pridobil. Sledi stopnja, v kateri vodja oceni posameznikovo vedenje na delovnem mestu. Četrta stopnja predstavlja povezavo med usposabljanjem oz. izobraževanjem in poslovnimi rezultati (Harris & Desimone, 1994, str. 355).

Z izobraževanjem in usposabljanjem so tesno povezane tudi druge aktivnosti v podjetju, kot na primer nagajevanje, omogočanje razvoja kariere zaposlenih, pripadnost zaposlenih podjetju, ohranjanje kadrov, komunikacija in motiviranost zaposlenih za izobraževanje in poznavanje podjetja pri zaposlenem.

1.4 Motiviranje zaposlenih

Beseda motivacija je izpeljanka iz besede motiv, ki izhaja iz latinske besede »*movere*«, kar pomeni »gibati se«, oz. če to razširimo, »nagib, pobuda za kaj, razlog, namen, vzrok, glavna – vodilna misel.« Torej bi za motivacijo lahko rekli, da pomeni navajanje pobud, razlogov in utemeljitev (Verbinc, 1989, str. 467).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo, ob pogoju, da posedujejo določene sposobnosti in znanje. Če motivacije ni, človek ne more biti dejaven, ni sposoben nobene aktivnosti. S stališča moje diplomske naloge me še posebej zanima motivacija za delo, saj človeku pomaga, da uresniči svoje cilje, hkrati pa tudi cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo ponavadi uporabljajo managerji, in sicer kot orodje za usmerjanje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Že od nekdaj se ljudje trudijo pojasniti dogajanje v času motivacije in prav zato so se rodile številne teorije, ki to pojasnjujejo. Najpomembnejše izmed njih so: Maslowova motivacijska

teorija (teorija človekovih potreb), Herzbergova dvofaktorska teorija (loči faktorje na neposredne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje), Vroomova motivacijska teorija (ki motivacijo in motivacijske procese razlaga kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanja), Leavittova motivacijska teorija (razlaga motivacijo kot ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, dejavnosti, ki vodi do cilja, in nato nazaj prek zmanjšanja potrebe in olajšanja) in Hackman-Oldahamov model obogatitve dela (postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager obogati delo, da bo s tem motiviral zaposlene) idr. (Lipičnik, 1998, str. 184).

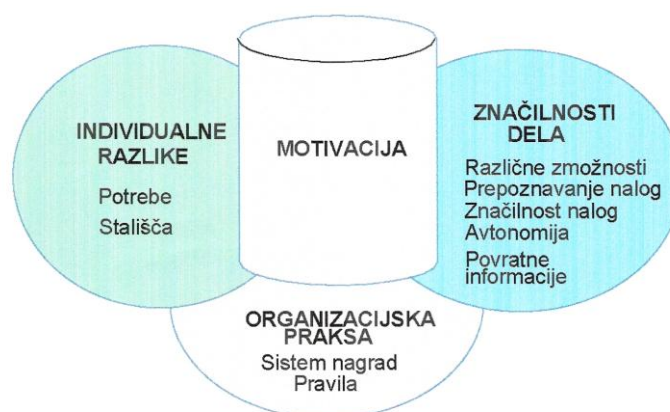
1.4.1 Motivacijski dejavniki

V praksi podjetja motivacijske dejavnike delijo na (Mikuš, 1990, str. 132):

- **materialne** (npr. plača, nagrade ...) in
- **nematerialne dejavnike motivacije** (medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivost in dinamičnost dela, ki ga zaposleni opravlja, urejeno delovno mesto in delovno okolje, možnosti za napredovanje, možnosti za uveljavljanje delovnih sposobnosti, stopnja soodločanja pri delu, možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja za delo, pomoč pri reševanju osebnih problemov in problemov standarda zaposlenih, pohvale in priznanja itd.).

Zgoraj omenjenih motivacijskih dejavnikov ne bom podrobno opisoval, saj jih nameravam v nadaljevanju aplicirati na podjetje Adria Mobil, d. o. o. in tako konkretno prikazati njihovo pojavljanje in vpliv na zaposlene v praksi.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Slika 1 grafično ponazarja interakcijo treh od številnih dejavnikov, ki po mnenju strokovnjakov najbolj vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Da bi manager lahko učinkovito deloval pri motiviranju svojih zaposlenih, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu; način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade namreč lahko deluje kot motivator ali demotivator. Poleg tega je potrebno upoštevati, da manager ne more kontrolirati prav vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenega, npr. skrb za bolnega otroka in drugi (povzeto po Lipičnik, 1998, str. 162).

1.4.1.1 Razlike med posamezniki

Vsak človek je edinstven, vsakega oblikujejo individualne značilnosti (kot so vrednote, osebne potrebe, stališča in interesi), ki jih prinese s seboj na delo. Ker se te značilnosti oz. lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, je jasno, da posameznike motivirajo različne stvari – nekatere zaposlene motivira denar in zavljučujejo z delom, da bi na ta način dobili višjo plačo, nekatere motivirajo izzivi, spet druge varnost delovnega mesta in zato sprejemajo manj plačana delovna mesta, da bi se izognili brezposelnosti itd. (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

1.4.1.2 Lastnosti dela

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobi o svoji uspešnosti, poleg tega pa še, kateri zaposleni lahko naloge opravi od začetka do konca itd. Prav zaradi značilnosti dela se nekatera dela ceni bolj in nekatera manj (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.4.1.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso, kot navaja Lipičnik (1998, str. 163), sestavljajo splošna politika organizacije, pravila, managerska praksa in sistem nagrajevanj v organizaciji. Politika določa nekatere ugodnosti, kot so zavarovanje, plačilo počitnic, skrb za otroke zaposlenih; nagrade vključujejo npr. bonitete in/ali provizije, ki lahko privlačijo nove delavce in omogočajo, da starejši ne zapuščajo organizacije. Nagrade motivirajo zaposlene, vendar je potrebno paziti, da temeljijo na uspešnosti.

1.5 Spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih

Povzemimo najprej opredelitev ustvarjalnosti kot lastnosti ljudi:

- je originalnost pri odkrivanju nečesa novega, neobičajnega,
- je metodološka originalnost,
- so iznajdbe oddaljenih rešitev, odgovorov in vprašanj,
- je odkrivanje novih pomenov pojmov in danih podatkov,
- je izvajanje novih povezovalnih zamisli na podlagi danih,

- je ustvarjalna domišljija,
- je fleksibilnost mišljenja,
- je sposobnost proizvesti v določenem času čim več idej,
- je občutljivost za probleme in njih razvoj,
- je sposobnost razvijati delo kot celoto.

Takšna opredelitev vleče k oceni, da je verjetno ustvarjalnost dana po naravi in dana le redkim ali vsaj ne vsem, torej lastnost elite. Taka opredelitev drži toliko bolj, za kolikor bolj zapletena vprašanja gre in kolikor bližje smo res izjemnim stvaritvam, skorajda umetninam na področju gospodarskih procesov (Mulej & Devetak, 1985, str. 69-70).

Ustvarjalnost družbe je odvisna od različnih vrst dejavnikov. Delimo jih lahko na zunanje in notranje. Notranji dejavniki so: motivacija za ustvarjalo delo, kadrovska struktura, način vodenja, uporaba sodobnih tehnik managementa in spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Zunanje dejavnike sestavlja sklop političnih in gospodarskih značilnosti nekega ustroja (Srića, 1999, str. 28). Za spodbujanje ustvarjalnosti v podjetju je zelo pomembna kultura podjetja in vzpostavitev ustvarjalne klime. Pod organizacijsko kulturo podjetja razumemo celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 169).

Klima pa predstavlja vedenje, občutja in odnose med zaposlenimi. Ustvarjalna klima vpliva na uporabo novih izdelkov in načinov dela, podpira razvoj ter v podjetju vzpodbuja koriščenje novih konceptov in predlogov. Na inovativno dejavnost v podjetju močno vpliva tudi organizacijska struktura, ki lahko bodisi spodbuja ali zavira tovrstno dejavnost. Ustvarjalno podjetje omogoča posamezniku dostop do aktualnih znanj in ga obenem spodbuja k razmišljanju in ustvarjanju lastnega znanja. Pri bogatitvi tujega znanja z lastnim se rojevajo ideje in se spodbuja ustvarjalno mišljenje, rezultat tega pa so novi inovativni izdelki ali storitve.

1.6 Ocenjevanje in zagotavljanje uspešnosti zaposlenih

Z ugotavljanjem in ocenjevanjem delavčeve uspešnosti želi podjetje ugotoviti posledice svojega ravnanja, ko so izbirali ljudi in presojali njihove zmožnosti, hkrati pa želi ugotoviti, kako se pri tem počutijo delavci v tako ali drugače uspešni organizaciji. Veljavnost merjenja uspešnosti je določena z natančnostjo ciljev, ki si jih je podjetje postavilo. Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces, v katerem pridemo do rezultatov, ki jih potrebujemo za različne namene. Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematičen postopek evalvacije, človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti delavcem tudi pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela. Sistem ugotavljanja uspešnosti lahko doseže splošne cilje po treh poteh (Lipičnik, 1998, str. 107):

- Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje opravljajo svoje delo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Zato naj bi manager svoje ugotovitve o uspešnosti z zaposlenimi prediskutiral, ne pa jih pred njimi skrival.
- S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem napredovanju in razvoju kot tudi z aktualnim delovnim vedenjem. Učinkovit manager lahko spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosejata ugodnosti na podlagi dokazane uspešnosti.
- S pomočjo managerjem, da lahko odločajo o napredovanju pri plači, napredovanju v karieri in premestitvah na osnovi uspešnosti. V tem primeru so zaposleni pripravljani jamčiti podporo organizaciji.

Pri nas in v svetu so za zbiranje podatkov o uspešnosti zelo priljubljeni posebni intervjuji, ki jih opravljata manager in delavec, da ugotovita in ocenita, kaj se je v preteklosti dogajalo. Zato imajo nekatere organizacije pripravljene posebne sisteme, kamor managerji vsak dan, teden, mesec ali po potrebi zapisujejo vse ustrezne podatke o dogajanju pri delu posameznega delavca. Te podatke potem uporabijo v intervjuju, ko se z delavcem pogovarjajo o tem, kako naprej (Lipičnik, 1998, str. 108).

Za ugotavljanje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo: ocenjevalne lestvice (izberemo sodila, po katerih bomo ocenjevali zaposlene), sistemi neposrednega primerjanja (neposredno primerjamo osebe po dosežkih med seboj), sistemi označevanja (spisek različnih načinov vedenja na podlagi katerih ocenjevalec presodi, katera napisana trditev ustreza ocenjevancu) in sistemi kritičnih točk (zapisovanje dogodkov za vsakega delavca posebej, kaj je storil dobro in kaj škodljivo ali nekoristno) (Možina et al., 1998, str. 226-229).

1.7 Plačni sistem in nagrajevanje

Sodobna teorija o sestavinah **celotnega sistema plač in nagrad** obravnava le-te v precej širšem smislu od običajnega. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so namreč manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani prispevajo h kakovosti življenja delavcev.

Če tako široko opredelimo pojem plač in nagrajevanja, so seveda za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Sestavine sistemov plač in nagrajevanja v ožjem smislu so plače ter različne nagrade in ugodnosti. To so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov. Poleg tega je večina delodajalcev pripravljena zaposlene nagraditi za dobro delo (Zupan, 2001, str. 117).

Tabela 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vlaganje v ljudi - Razvoj in usposabljanje - Sistem zagotavljanja uspešnosti - Napredovanje na poklicni poti - Odnos zmaga – zmaga med podjetjem in posameznikom 	<p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vizija in vrednote - Uspešnost in razvoj podjetja - Podoba in ugled podjetja - Deležništvo
<p>Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osnovna plača - Plačilo po uspešnosti - Ugodnosti in posredna plačila - Priznanja in praznovanja uspehov 	<p>Dobro delovno okolje in razmere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usmerjenost k ljudem - Vodenje - Sodelavci - Značilnosti dela - Vključenost v dogajanje - Zaupanje in privrženost - Odprto komuniciranje

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116.

1.7.1 Denarno nagrajevanje

Plače in druge denarne nagrade, ki naj bi imele večjo moč kot nedenarne nagrade, predstavljajo za zaposlene glavno obliko denarnega nagrajevanja, ki jo prejemajo na podlagi delovnega razmerja. Za vsakega posameznega delavca je plača določena in zapisana v pogodbi o zaposlitvi. Tako obe strani ne moreta poljubno določiti višine plače, ampak je pri določanju njene višine potrebno upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb. Kolektivno pogodbo sklenejo delodajalci ali njihovi predstavniki in sindikati kot predstavniki organiziranih delavcev. Kolektivna pogodba med drugim določa spodnje ravni plač in drugih osebnih prejemkov za posamezne kategorije delavcev. V kolektivni pogodbi so opredeljeni tarifni razredi, v katerih je določena izhodiščna plača za polni delovni čas in za normalne delovne rezultate v normalnih delovnih pogojih. Osnovna plača delavca, ki je razvrščen v določen tarifni razred, ne more biti nižja od izhodiščne plače za to kategorijo delavcev, ki jo določa kolektivna pogodba. Na ta način ima delavec zagotovljeno osnovno plačo. Če bi delavec dobil manjšo plačo, bi šlo za kršitev kolektivne pogodbe (Pučko & Rozman, 1998, str. 137-138).

1.7.2 Nedenarno nagrajevanje

Pri proučevanju nagrajevanja nikakor ne smemo zanemariti nedenarnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in večji pozitiven učinek kot denarno nagrajevanje. Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo takoj po dosežku. Na ta način je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti vedno dodeljujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne kot tudi nedenarne oblike (Zupan, 2004, str. 56).

2 O PODJETJU ADRIA MOBIL, D. O. O.

Začetki Adrie Mobil, d.o.o. (v nadaljevanju: Adria Mobil), enega vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic, segajo v leto 1965, ko je v Novem mestu nastala prva počitniška prikolica – Adria 375. Že prva prikolica je bila izvožena in prodana na Švedsko, kar lahko danes razumemo kot enega izmed indikatorjev uspeha, ki ga Adriini izdelki dosegajo na evropskem trgu.

Danes Adria Mobil izvozi preko 98 odstotkov proizvedenih izdelkov in je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki z lastnim znanjem in bogatimi izkušnjami razvija izdelke za aktivno preživljanje prostega časa. Široka paleta bivalnih modulov, kakovost produktov, bogati paketi opcijske opreme ter prilagajanje produktov potrebam trga predstavljajo primerjalno prednost podjetja in blagovne znamke Adria. Blagovna znamka Adria, ki je v tem času postala sinonim za aktivno preživljanje prostega časa, se je skozi leta razvijala in danes sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga.

Kakovost, inovativnost in izkušnje so vgrajeni v vse izdelke Adrie Mobil, ki svojim uporabnikom ponujajo neskončne možnosti za aktivno preživljanje prostega časa. Skupina Adria je iz osnovnega programa proizvodnje počitniških prikolic in avtodomov prerasla v skupino proizvajalcev in ponudnikov storitev za prosti čas in potovanja. Podjetja v skupini Adria danes poslujejo na številnih trgih ter treh kontinentih (Evropa, Azija, Avstralija). Skupino Adria poleg matične družbe Adria Mobil sestavlja še devet hčerinskih družb. V letu 2010 je Adria Mobil praznovala že 45 let svojega delovanja in je do danes iz njihove tovarne zapeljalo že več kot pol milijona izdelkov.

Poslanstvo: Najboljši partner za prosti čas.

Vizija: Dolgoročna rast in razvoj podjetja s ciljem postati eden vodilnih proizvajalcev izdelkov za prosti čas.

3 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU V PODJETJU ADRIA MOBIL, D. O. O.

3.1 Načrtovanje potreb po zaposlenih

Predstavitev proizvodov sezone 2010 je že v jesenskih mesecih leta 2009 na vseh pomembnih sejmskih predstavitvah napovedala optimistična pričakovanja. Ohranili oz. povečali so tržne deleže na vseh najpomembnejših trgih, predstavniki trgovcev pa so tudi na predstavitvah proizvodov ob koncu leta 2009 na konferenci potrdili dober sprejem novosti pri kupcih, kar je sprožilo dodatne zaposlitve za določen čas že ob začetku leta 2010.

Potrebe po kadrih se določijo z operativnim kadrovskim planom (glej Prilogo 1), iz katerega izhajajo zahteve po kadrih z določenimi znanji, sposobnostmi, izkušnjami, a opredeljen mora

biti tako časovno kot tudi številčno. Operativni kadrovski plan je osnova za začetek iskanja primernih kandidatov pri objavljanju prostih delovnih mest. Za predlog plana kadrov kot tudi za njegovo realizacijo so odgovorni direktorji sektorjev, ki dostavijo izpolnjen obrazec »operativni kadrovski plan« Kadrovsko splošnemu sektorju. Strokovne naloge s področja planiranja kadrov kot tudi razvoja kadrov izvaja Kadrovsko splošni sektor, ki je odgovoren tudi za zagotavljanje kakovostnega pokrivanja kadrovskih potreb.

Operativni kadrovski plan se uporablja za iskanje tako zunanjih kandidatov, za zasedbo prostih delovnih mest, kot tudi za iskanje primernih kandidatov za notranje prerazporejanje, na primer za delo pri projektih.

Kadar se prosta delovna mesta objavljajo znotraj podjetja, se odprtost in dostopnost vseh delovnih mest konkretizira v javnem objavljanju potreb po kadrih in z možnostjo konkuriranja vsakega posameznika za objavljeno prosto delovno mesto. Odgovornost za izvajanje te usmeritve prevzame odgovorna oseba Kadrovsko splošnega sektorja, direktorji sektorjev ter generalna direktorica.

V Adrii Mobil upoštevajo načelo javnosti, zato vsako prosto delovno mesto, ki je objavljeno izven podjetja, z obrazcem PD-1 (glej Prilogo 2) javijo Zavodu Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) za zaposlovanje, razen z zakonom določenih izjem. Adria Mobil pri načrtovanju potreb po zaposlenih upošteva strateške usmeritve in kazalce napovedi sektorja prodaje in trženja. Potrebe po zaposlenih se v podjetju spreminjajo glede na sezono in napovedi povpraševanja. V Adrii Mobil pri načrtovanju potreb po zaposlenih upoštevajo splošno gospodarsko situacijo, razvoj trga, spremembe v tehnologiji ...

Na področju razvoja človeških virov v Adrii Mobil sledijo motu: »Odličnost podjetja bo rezultat delovanja zadovoljnih zaposlenih«. Upadanju trga v panogi se v Adrii Mobil prilagajajo na vseh področjih poslovanja: v proizvodnih zmogljivostih, racionalizaciji notranjih procesov poslovanja in zaposlovanja, v obvladovanju stroškov, uvedbi krajšega delovnega časa ter dejavnostih pospeševanja prodaje in optimizacije produktov.

Adria Mobil je eno tistih podjetij v Sloveniji, ki jih je finančna kriza prizadela med prvimi, zato se je lotila iskanja blagih možnosti zmanjševanja potrebnega števila zaposlenih glede na planirane količine proizvodnje. Že s 1. januarjem 2009 je tako prešla na 32-urni delovnik in je prejemale tudi državno subvencijo. Na podlagi posebnega sporazuma pa se je približno 40 Adriinih delavcev odločilo, da za obdobje od konca marca do 31. julija 2009 sprejme delo v Revozu, kjer so zaradi povečanja naročil potrebovali nove delavce. Po tem obdobju jih je Adria Mobil v skladu s pogodbo ponovno zaposlila, določeno število sodelavcev pa je delo v Revozu, glede na potrebe, še podaljšalo do konca leta 2009. S takšnim dogovorom je Adria Mobil tem zaposlenim zagotovila kontinuiteto delovne dobe in vseh z njo povezanih pravic. Hkrati so izvedli tudi druge ukrepe, kot so upokojitve in samozaposlovanje, vse z namenom, da se izognejo ugotavljanju presežnih delavcev.

3.2 Privabljanje in pridobivanje kandidatov

V primeru, da v Adrii Mobil iščejo večje število kandidatov ustrezne stopnje in smeri izobrazbe, pri njihovi izbiri prevladuje način izbire med kandidati, katerih imena hranijo v evidenci in katerih vloge so prispele na naslov podjetja na pobudo posameznikov. Ta način je v podjetju najpogostejši. V primeru, da ta način ne omogoča zapolnitve delovnih mest, objavijo prosta delovna mesta v medijih in agencijah. Uveden je način prepoznavanja bodočih sodelavcev z omogočanjem strokovne prakse dijakom in študentom ter sodelovanje pri oblikovanju seminarskih, diplomskih in magistrskih nalog in v podjetju prepoznani kot zelo primeren za kakovostno pokritje kadrovskega pomanjkanja. Prav tako štipendiranje. Štipendiranje predstavlja posebno vez s šolami, s katerimi si podjetje zagotovi pritek ustrezno izobraženih zaposlenih ob določenem času. Prednosti tega načina se kažejo predvsem v hitri specializaciji, zgodnjem spoznavanju in oblikovanju osebnostnega in strokovnega profila, okrepljenem občutku pripadnosti podjetju, saj vlaga v rodove, ki prihajajo, in ima razvit sistem štipendiranja tako dijakov kot študentov z različnih strokovnih področij.

Ko gre za iskanje kandidatov za vodilna in vodstvena mesta, se obrnejo na katero od agencij za posredovanje dela. Agencija jim posreduje seznam visoko usposobljenih kandidatov, ki ustrezajo zahtevam podjetja. Pozitivna stran tega načina je, da ima agencija o kandidatih ogromno podatkov, da so kandidati zaposleni delavci z oblikovano delovno kariero, ki želijo spremeniti delovno mesto. Poleg tega pa namesto Kadrovskega splošnega sektorja opravijo tudi intervjuje in testiranja. Slabost tega načina iskanja je večji strošek za usluge agencije.

Če želijo razširiti obseg evidentiranih kandidatov in postopek izbire opraviti izključno v podjetju, objavijo oglas v javnih medijih. Oglase objavljajo v časopisu Delo – Delova borza dela in na spletni strani Zavoda za zaposlovanje RS. Je ena izmed dražjih metod, saj ta metoda povzroča prijavo množice kandidatov, tudi takšnih, ki le »poizkušajo srečo«. S tem pa ima Kadrovskega splošni sektor veliko več dela pri izboru pravega kandidata.

Redno prejemajo prijave kandidatov preko njihove spletne strani www.adria-mobil.com, kjer se kandidati javljajo preko internetnega obrazca (glej Sliko 2). Ta način omogoča lažji in hitrejši pregled ponudb in povpraševanj po delovni sili za preliminarno uporabo podatkov. Prednost tovrstnega zaposlovanja kandidatov je pregled iskalcev zaposlitve na širšem območju regije ter možnost takojšnje zaposlitve. V praksi se je pokazala tudi slabost tovrstnega pridobivanja kandidatov, ki se kaže v nižji izobrazbi ter manjši samoiniciativi samih kandidatov. Zelo učinkovita metoda po njihovih izkušnjah je prepoznavanje kandidatov v okolju oziroma v stroki in njihovo pridobivanje. Na ta način pridobijo sodelavce, ki so se strokovno in osebnostno dobro izkazali že pri predhodnih delodajalcih.

Občasno se v podjetju pojavi tudi obojestranski interes po zaposlitvi kandidata, ki je bil že zaposlen v Adrii Mobil. Prednost dajo taki odločitvi zaradi uspešnosti kandidata v podjetju v času njegove predhodne zaposlitve zaradi informacij in znanja, ki ga kandidat že ima.

Kadar gre za delovno mesto, vezano na delo s strankami navzven, bo tak delavec ponovno hitro vzpostavil stik in obnovil odnose s partnerji.

Slika 2: Obrazec za zaposlitev na spletni strani Adrie Mobil, d. o. o.

Osebni podatki:	
Polja, označena z zvezdico (*) so obvezna.	
Ime in priimek (*)	<input type="text"/>
Ulica (*)	<input type="text"/>
Kraj (*)	<input type="text"/>
Telefon:	<input type="text"/>
E-pošta (*)	<input type="text"/>
Izobrazba (*)	<input type="text"/>
Leto rojstva (*)	<input type="text"/>
Znanje tujih jezikov (*)	<input type="text"/>
Področje dela (*)	<input type="text"/>
Dosedanje izkušnje (*)	<input type="text"/>
<input type="button" value="Potrdi obrazec"/>	

Vir: Obrazec za zaposlitev, 2010.

3.3 Izbira zaposlenih

V Adrii Mobil zahteva Kadrovske splošni sektor od vseh kandidatov, tudi tistih, ki svoje znanje nudijo preko telefona, pisno prijavo za zaposlitev. Pri prejetih pisnih prijavah kandidatov so v Adrii Mobil pozorni ne le na vsebino prijave, temveč tudi na njen videz, pri čemer se že pokaže odnos in resnost kandidata. Kot priloga pisni prijavi je zaželen življenjepis kandidata.

V Adrii Mobil želijo, da kandidati v prijavi navedejo čim več uporabnih podatkov, tako osebnih kot tudi podatkov o dosedanjih delovnih izkušnjah. Zelo pomemben je podatek o izobrazbi in dodatnih usposabljanjih. Pri iskanju kandidatov za delovna mesta v proizvodnem sektorju, kjer je delo normirano, je zelo pomemben podatek o letu rojstva, saj le tako lahko ocenijo fizično primernost kandidata, ni pa odločujoč. Poleg formalne vloge prijava vsebuje tudi odgovore na vnaprej pripravljenem standardiziranem vprašalniku (glej Prilogo 3). Pri končni odločitvi izbire delavca pa prevladuje verodostojno zdravniško spričevalo.

Kandidate, ki so prišli v ožji izbor, pisno povabijo na intervju oziroma osebni razgovor. Pri razgovoru sodelujeta delavec Kadrovske splošnega sektorja in vodja oddelka, ki najbolje pozna zahteve, ki jih mora imeti delavec za razpisano delovno mesto. Pri izbiri najboljšega delavca se poslužujejo sistema točkovanja, pri katerem strokovni delavec Kadrovske splošnega sektorja točkuje posamezne kriterije, ki si jih zapisuje kar na prošnjo kandidata. V Adrii Mobil upravljajo z modelom kompetenc na podlagi kadrovskega načrta, ki temelji na

strateškem razvoju in ciljih. Pri izbiri kandidata izhajajo iz pogojev za zasedbo delovnega mesta. Tako ima vsako delovno mesto popisni list o zahtevnosti (glej Prilogo 4).

Zaposlitvenih testov se ne poslužujejo, upoštevajo pa rezultate testov, opravljenih pri zasebni agenciji za posredovanje iskalcev zaposlitve. Z izborom kandidatov se trudijo zagotoviti takšne sodelavce, da se bodo učinkovito prilagodili okolju, sodelavcem, strankam, režimu dela, pritiskom in načinu vodenja. Po končni odločitvi kandidate obvestijo o izboru. Izbranega kandidata obvestijo o nadaljnjem postopku za sklenitev delovnega razmerja.

Kandidati, ki niso uvrščeni v nadaljnji izbor, so o tem tudi pisno obveščeni. Z njihovim soglasjem pa njihova prijava ostaja v bazi kandidatov za zaposlitev, ki predstavlja pomemben vir informacij o razpoložljivem kompetentnem kadru. V prihodnje bodo iz nje še izbirali morebitne sodelavce.

3.3.1 Pogodba o zaposlitvi

Po končanem postopku izbora najustreznjšega kandidata se delodajalec Adria Mobil in delojemalec dogovorita o zaposlitvi. Tri dni pred nastopom dela dobi delojemalec od Kadrovskega splošnega sektorja Predlog pogodbe o zaposlitvi. Pogodba o zaposlitvi določa, ali se bo delavec zaposlil za določen, ali za nedoločen čas.

Pogodba je napisana v treh izvodih, od katerih prejme delojemalec en izvod in delodajalec dva izvoda. Delavcu pa je ob nastopu dela omogočen tudi vpogled v vsebino kolektivne pogodbe družbe.

3.4 Izobraževanje in razvoj zaposlenih

V podjetju Adria Mobil se zavedajo pomembnosti izobraževanja za uspešno konkuriranje tekmečem in prilagajanje spremembam v okolju podjetja. V lanskem letu je imel vsak zaposleni več kot 30 ur izobraževanja in usposabljanja na različnih področjih. Z izobraževanjem se vzpodbujajo in krepijo timsko delo, humani odnosi v delovnem procesu, inovativnost ter sistematični razvoj delovne kariere in osebne rasti posameznika.

Če želimo biti na delovnem mestu uspešni, moramo svoje znanje nenehno nadgrajevati in se izpopolnjevati. Drugače bomo slej kot prej zaostali za novim znanjem in njegova nadgradnja bo sčasoma precej težka. V Adrii Mobil se tega zavedajo in spodbujajo študij ob delu, organizirajo strokovna izobraževanja in usposabljanja za vse profile kadrov v podjetju. Za zaposlene v proizvodnji so uvedli tudi izobraževanje po matriki usposobljenosti (glej Prilogo 5), s katero usposabljuje zaposlene za opravljanje točno določenih operacij v proizvodnem procesu. Tako je matrika podlaga za razporeditev delavca za opravljanje operacije, ki jo obvlada, za njegovo nadaljnje usposabljanje pa tudi za njegovo objektivno napredovanje in nagrajevanje. Zaposleni v Adrii Mobil sprejemajo izobraževanje kot obvezno in istočasno tudi

kot priložnost, ki jim jo nudi podjetje za njihovo nadaljnjo strokovno in osebno rast (Adria Mobil, d.o.o., 2008).

Podjetje Adria Mobil ima jasno razvojno vizijo, da postane eden izmed vodilnih proizvajalcev prikolic in avtomobov v Evropi. V okviru njenega uresničevanja poteka projekt prenove blagovne znamke, poslovne odličnosti in kompletne prenove tehnoloških procesov. Zato družba tudi veliko vlaga v izobraževanje zaposlenih in spodbuja njihovo inovativnost ter sodi med "učeča se podjetja". Večina izobraževanj vodilnih kadrov je namenjena projektному vodenju, komuniciranju in ciljnemu vodenju. Stalno merjenje uspešnosti odločilnih procesov, zadovoljstva kupcev in zadovoljstva zaposlenih so v Adrii Mobil oporni kašipot pri razvojnih odločitvah (Sonja Gole, 2004).

V Adrii Mobil zaposlene na letnih intervjujih vprašajo, katere pomanjkljivosti v znanju so odkrili pri opravljanju dela, in lahko sami predlagajo izobraževanje, če menijo, da ga potrebujejo. V podjetju imajo izdelan načrt izobraževanja za obdobje enega leta, vzporedno pa je izdelan tudi načrt za eno sezono. V okviru izobraževanja imajo izdelan načrt izobraževanja, katerega aktivnosti so ugotavljanje potreb po usposabljanju, zbiranje potreb Kadrovske splošnega sektorja, izdelava načrta izobraževanja, na koncu pa se program razdeli vsem odgovornim delavcem različnih služb (Kovačič, 2004). Potrdila o usposabljanju shranijo. Za potrebe ugotavljanja kakovosti izobraževanja in usposabljanja uporabljajo vprašalnike – evalvacija izobraževanja.

V podjetju uporabljajo **notranje in zunanje oblike izobraževanja** in usposabljanja. Notranje oblike izobraževanja izdelajo na podlagi poslovnega načrta, pri zunanjih oblikah pa so navedena samo področja, na katerih bodo v prihodnjem letu izobraževali in usposabljali. Vsako izobraževanje tudi ocenjujejo, pa ne samo takrat, ko je končano, ampak tudi po treh ali šestih mesecih. Vodje ali zaposlene vprašajo, kako ocenjujejo učinke konkretnega šolanja. Imajo pa še notranje izobraževanje. Na začetku ponovne rasti je bilo ravno zato, ker ni bilo denarja, tega še posebno veliko. Kdor je imel neko znanje, ga je moral ponuditi drugim. Vodje sektorjev so denimo morali pripraviti svoj program znanja, ki bi ga lahko podali drugim, in pokazati želje po znanju, ki ga nimajo. Tako so dobili potrebne informacije, s pomočjo Kadrovske splošnega sektorja pa so določili termin in skupino za konkretno šolanje. Drug drugega so učili dela z računalnikom, predstavljali bilance, predpise na nabavnem področju, pojasnjevali trženjske pristope (Sonja Gole, 2004).

Zaposleni vsako leto izpolnijo anketo o zadovoljstvu, na podlagi katere odgovorni določijo, na katerih področjih bodo izobraževali in usposabljali, na podlagi vprašalnika pa lahko prav tako določijo, kakšna je bila uspešnost in učinkovitost programov izobraževanja v preteklem letu. V Adrii Mobil izvajajo izobraževanja za delavce na vseh hierarhičnih ravneh. Zaposlene v proizvodnji izobražujejo in usposabljajo predvsem zaradi novih tehnologij, novih izdelkov ali novih načinov dela. Izobraževanje je v podjetju usmerjeno tudi na vrhovni management, ki na različnih zunanjih in notranjih izobraževanjih nadgrajuje znanje s področja upravljanja, vodenja in reševanja situacij. V podjetju se zavedajo pomena izobraževanja tudi na okoljskem

področju. Poleg pridobivanja znanja o okoljskih vprašanjih se izobražujejo tudi na strokovnih ekskurzijah. V podjetju za izobraževanje uporabljajo predvsem uvajalne seminarje, štipendiranje in interne kvalifikacije, v zadnjem času pa vse pogosteje uporabljajo **programirani pouk**.

Adria Mobil se z razpisom štipendij vsako leto aktivno vključuje v spodbujanje sistema delovanja enotnih regijskih štipendijskih shem, ki temelji na partnerstvu med delodajalci, nosilci regijske štipendijske sheme in državo ter predstavlja izjemen pomen za razvoj regij in občin v Sloveniji, odpravi strukturnega neskladja na trgu dela in večji zaposlenosti.

Predavanja so v podjetju manj priljubljena, velikokrat pa uporabljajo tečaje, seminarje in delavnice. Na koncu izobraževanja preverijo uspešnost programa z anketo, ki jo izpolnijo udeleženci in predavatelj. Organizator izobraževanja oceni tudi delo predavatelja. Učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja ocenijo tudi na podlagi posebnega obrazca, ki ga zaposleni izpolni v obdobju šestih mesecev od zaključka izobraževanja. V Adrii Mobil se zavedajo pomembnosti komuniciranja z zaposlenimi, zato jih obveščajo na krožkih kakovosti, na oglasnih deskah, izdajajo interno glasilo Adria in jih informirajo na zborih delavcev, ki so organizirani dvakrat letno, z informatorjem, ki izhaja po potrebi, in z info točkami.

Izobraževanje je močno vpeto v kulturo organizacije, zaposleni pa se tudi zaradi intenzivnega komuniciranja zavedajo njegove pomembnosti. Zaposleni so za izobraževanje motivirani, saj jim dodatno znanje odpira možnosti za napredovanje, so bolj cenjeni in imajo možnost nagrad. V Adrii Mobil zaposlene motivirajo tudi z delom plače (osebna ocena), ki je pogojen s kakovostjo dela in z obsegom izobraževanja in usposabljanja, torej učinkom pridobljenega znanja v praksi.

Izobraževanje vpliva na znanje in uspešnost posameznika pri delu in mu odpira možnosti za stimulacije, nagrade za inovativnost, zaposleni lahko sodelujejo pri zahtevnejših projektih. Kot pomemben motivacijski faktor deluje, če podjetje plača dodatno zavarovaje, službeni avto in številne druge ugodnosti. Za vsakega zaposlenega je seveda pomemben tudi razvoj kariere, pri čemer v Adrii Mobil uporabljajo **ciljno usposabljanje** (Kovačič, 2004).

Če je za opravljanje dela na določenem delovnem mestu potrebno znanje tujih jezikov, imajo zaposleni možnost izpopolnjevanja znanja na tem področju – karierni načrt.

Računalniških izobraževanj se je udeležilo 211 zaposlenih. Jezikovnega izobraževanja, ki ima v Adrii Mobil posebno funkcijo, saj podjetje dosega 98 % prihodkov na tujem trgu, se je udeleževalo 327 delavcev. Strokovna usposabljanja pri zunanjih institucijah so potekala na področjih upravljanja in vodenja, izboljševanja veščin komuniciranja, tehnik reševanja problemov, poslovnih pogajanj, zagotavljanja kakovosti - udeležilo se jih je 1186 delavcev. Internih usposabljanj so zabeležili 1167, in sicer na področju osvajanja znanja glede varnega dela, ohranjanja zdravja na delovnih mestih, varovanja okolja, priprave na delo v novih delovnih pogojih. V študij ob delu za pridobitev stopnje strokovne izobrazbe je bilo

vključenih 27 zaposlenih. Skupaj je bilo za izobraževanje (tudi stroški štipendiranja) porabljenih približno 170.000 € (Adria Mobil, d.o.o., 2009).

V izobraževanje vlagajo v Adrii Mobil letno 1 odstotek prihodka. Pobudo za izobraževanje lahko poda vsak zaposleni, v podjetju pa v začetku vsakega leta pripravijo terminski plan primernih izobraževanj.

Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v Adrii Mobil, d. o. o.

St. izob.	31.12. 2006	%	31.12. 2007	%	31.12. 2008	%
VII/1	5	0,60%	5	0,6%	5	0,7%
VII	61	7,10%	69	8,2%	70	10,2%
VI	37	4,80%	38	4,5%	37	5,4%
V	163	20,80%	186	22,2%	142	20,7%
IV	273	35,80%	281	33,5%	215	31,4%
III	9	1,20%	9	1,1%	8	1,2%
II	151	18,40%	147	17,5%	127	18,5%
I	91	11,20%	104	12,4%	81	11,8%
SKUPAJ	790	100,00%	839	100,0%	685	100,0%

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2009.

3.5 Motiviranje zaposlenih

Upoštevaje medgeneracijske razlike zaposlenih in različne pomeni motivacijskih faktorjev na zaposlene, v Adrii Mobil ugotavljajo, da je sodelavcem na začetku kariere oziroma tistim, ki se prvič zaposlijo, zelo pomembna materialna osnova, kar pa ne pomeni, da jim odnosi in možnost osebne in strokovne rasti niso pomembni.

Zaposlenim v najbolj ustvarjalnem obdobju življenja (35-45 let) sta precej pomembna status in položaj. Zanje je pomembna možnost samostojnega odločanja in neodvisnost, določena stopnja vpliva. Denar seveda tudi, a ne služi toliko zadovoljevanju osnovnih potreb, temveč nadstandardu. Pri zaposlenih, ki se bližajo zaključku kariere, težnja po kariernem napredovanju ni več tako izrazita. Večina si v tem obdobju želi uživati sadove dela, bolj umirjen ritem dela, manj stresno okolje. Seveda si tudi ti zaposleni želijo, da jih v podjetju cenijo in spoštujejo zaradi dosežkov in pripadnosti podjetju. V Adrii Mobil se zavedajo, da pri motiviranju obstajajo splošna izhodišča, ki veljajo za večino zaposlenih, ne glede na starost. Vsi smo radi pomembni in cenjeni, nihče nima nič proti materialnemu nagrajevanju. Ravno ko gre za vzpodbujanje občutka pomembnosti, sploh pri starejših zaposlenih, imajo vodje odločilno vlogo, da jim s pohvalo in priznanjem vrnejo občutek, da so koristni in cenjeni, sicer lahko občutek, da so odveč, povzroči, da se nehajo truditi. Motivator starejše generacije je prispevek za njihovo osebno varnost, zdravje: plačilo dodatnega pokojninskega

zavarovanja, štipendiranje otrok ... seveda, zaradi njihove pripadnosti (Adria Mobil, d.o.o., 2008).

Podjetje Adria Mobil je znano po različnih uspešnih metodah motiviranja svojih zaposlenih. Podjetje ima motivacijo za enega ključnih elementov, ki prispevajo k uspehu podjetja. V podjetju se ves čas trudijo, da bi znali motivacijske vzrode čim bolj izkoristiti.

Že od samega začetka v podjetju uvajajo in izvajajo stimulatívno nagrajevanje, kar pomeni, da na podlagi vnaprej določenih ciljev in kazalcev realizacije teh ciljev vsakomesečno izplačujejo tako poslovno stimulacijo za rezultate podjetja kot tudi osebno za doprinos posameznika. V podjetju je pomembno znanje, zato Adria Mobil ves čas skrbi za motivacijo zaposlenih, tako da se za izobraževanje odločijo sami, poleg tega pa organizirajo razne vrste izobraževanj, za katere menijo, da jih posamezniki ali podjetje kot celota potrebuje za doseganje ciljev. Poleg zgoraj omenjenih motivacijskih dejavnikov je za Adria Mobil zelo pomembna inovativnost, zato ima podjetje zelo razvit način njenega spodbujanja. Stremijo k temu, da vsak zaposleni poda eno inovativno rešitev letno, za vsak koristen predlog ali inovativno idejo pa dobi tudi ustrezno nagrado (glej Tabela 2). Vsak zaposleni lahko s tem zazna pomembnost svojega dela in prispevek k skupnim rezultatom. Po mnenju generalne direktorice so to ključni elementi, ki spodbujajo pripadnost in ustvarjajo pozitivno razmišljanje (povzeto po Huber, 2007).

V podjetju Adria Mobil spremljajo motiviranje zaposlenih s posebnim obrazcem Spremljanje motiviranja zaposlenih (glej Prilogo 6).

Tabela 2: Nagrade za ideje zaposlenih v Adria Mobil, d. o. o.¹

sugestija	5,76 €
uporabna ideja	10,64 €
zelo enostaven koristen predlog	17,73 €
enostaven koristen predlog	28,37 €
koristen predlog	56,75 €
zahteven koristen predlog	99,32 €
inovacija velikega pomena	212,82 €
inovacija izrednega pomena	354,7 €
izračunljiv inovativni predlog	nagrada odvisna od: višine prihranka, vsebine nalog in zadolžitev avtorja IP-ja, zahtevnosti delovnega mesta avtorja IP-ja, stopnje strokovne obdelanosti in utemeljenosti IP-ja.

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2008.

¹ Nagrade za ideje so v bruto zneskih, od njih se odvedejo vsi davki in prispevki za pokojninsko in socialno varstvo (enako kot pri izplačilu plače). Vsak predlog je nagrajen z zneskom za sugestijo, ob obravnavi pa, kolikor se izkaže za koristnega, še po lestvici nagrad za inventivne predloge (Adria Mobil, d.o.o., 2008).

Kot oblike motiviranja zaposlenih v Adria Mobil bi poleg zgoraj naštetega še lahko izpostavil:

- kolektivni dopust v avgustu,
- piknik ob koncu sezone,
- vsakoletno silvestrovanje,
- Športno društvo Adria Mobil (športna tekmovanja, tedenska rekreacija),
- Kulturno društvo Adria Mobil (zaposleni imajo možnost nakupa cenejših abonmajskih gledaliških vstopnic),
- počitniške zmogljivosti na morju v hišicah Adriatom in Adriinih prikolicah (zaposleni imajo možnost cenejšega najema, za zgodnejše rezervacije tudi dodatne popuste),
- obdarovanje dedka Mraza za otroke zaposlenih,
- vsakoletna podelitev priznanj jubilentom,
- nagradna križanka v glasilu,
- tekmovanje viličaristov,
- objave o uspešnih posameznikih v glasilu (npr. ob zaključku študija),
- obisk potujoče knjižnice v podjetju itd.

K zadovoljstvu zaposlenih je podjetje poskušalo doprinesti tudi s sprejemom 118 dijakov in študentov, otrok njihovih zaposlenih na počitniško delo v podjetju. Brez oklevanja so jim priznali, kako velikega pomena so za njih novo pridobljene izkušnje in znanje, nenazadnje pa tudi z lastnim trudom pridobljen zaslužek. Vse to po mojem mnenju še dodatno prispeva k temu, da je zaposleni rad »adriaš«, se počuti pripadnega podjetju in posledično rad dela v podjetju oz. je motiviran za delo, je ponosen na podjetje, v katerem ima jasno določeno vlogo.

3.6 Spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih

V podjetju Adria Mobil so začeli s spodbujanjem ustvarjalnosti že leta 1991, takrat sicer manj uspešno, danes pa na številne načine spodbujajo inovativne predloge in rešitve. Marca leta 1997 so v podjetju uvedli **inovacijski pravilnik**. Kadrovske splošni sektor so zadolžili za evidentiranje predlogov, vodenje statističnega pregleda inovativne dejavnosti in za komuniciranje z zaposlenimi o inovativni dejavnosti v podjetju. V pravilniku so bile določene tudi vrste inovacijskih predlogov in nagrade. V pravilniku so kot dolgoročni cilj navedli spodbujanje ustvarjalne klime v podjetju. Da bi lahko sledili dolgoročnemu cilju, je moralo vodstvo izvajati naslednje aktivnosti (Bevc, 1999, str. 34):

- zagotovitev pogojev za inovativno delo,
- nudenje pomoči pri realizaciji za podjetje koristnih predlogov,
- sodelovati pri vseh obravnavah inventivnih predlogov svojih podrejenih in pri tem podati utemeljeno mnenje o predlogu,
- preprečevati morajo morebitno odtujevanje idej ter nastajanje konfliktov, ki bi nastali zaradi inovacij,
- ustvarjati in skrbeti za ustvarjalno klimo v podjetju.

Maja leta 1997 so v podjetju ustanovili **komisijo** za obravnavo ustvarjalnih predlogov.

Motivacija za posredovanje ustvarjalnih predlogov je nagrada. V podjetju Adria Mobil nagrajujejo vsako idejo, tudi če se izkaže, da ne prinaša pozitivnega gospodarskega učinka. Nagrada za tak predlog – **sugestijo** znaša 3,5 €. Za inovacije katerih ekonomski prihranek je **neizračunljiv** znaša nagrada 50 € ali pa se izplača del ocenjene vrednosti ekonomskega učinka. Nagrada za ekonomsko **izračunljivo** inovacijo je najvišja nagrada in znaša najmanj 3 % od neto gospodarske koristi ali pa jo po predlogu komisije odobri glavna direktorica.

Zaposleni inventivni predlog odda Kadrovske splošnemu sektorju na predpisane obrazcu (glej Prilogo 7), lahko pa ga odda tudi neposrednemu nadrejenemu ali v nabiralnike za inovativne predloge. Po pregledu predloga s strani Kadrovske splošnega sektorja, pregleda predlog tudi komisija za obravnavanje inventivnih predlogov in ga podrobneje preuči. Če je predlog ustrezen, komisija zadalži strokovne službe za njegovo uveljavitev ter glede na ugotovljeni ekonomski učinek inventivnega predloga predlaga glavni direktorici višino nagrade avtorju. Pri tem izpolni sklepno poročilo o obravnavi inventivne dejavnosti ter ga predloži glavni direktorici, da ga potrdi. Če glavna direktorica ne potrdi predloga komisije, izpolni obrazec za obrazložitev zavrnitve.

V Adrii Mobil se zavedajo, da je za implementacijo in ohranjanje ustvarjalne klime v podjetju pomembno komuniciranje z zaposlenimi. O inovativni dejavnosti v podjetju zaposlene v Adrii Mobil informirajo z zloženkami, na katerih so glavne informacije o inovativni dejavnosti v podjetju. V podjetju se večkrat pojavijo potrebe po izboljšavi proizvodov. Zaposlene o tem obvestijo tako, da na oglasno desko obesijo opis problema ali pa o tem obvestijo vodje, ki informacijo posredujejo zaposlenim. Zaposlene obvestijo tudi o tem, kaj ali s katerega področja lahko inovativni predlog posredujejo, saj zaposleni večkrat ne ločijo med inovativnimi idejami in službenimi dolžnostmi. Na koncu meseca izberejo najboljše predloge meseca in inovatorja meseca ter jih ustrezno nagradijo.

Zaposleni, ki inventivnega predloga nočejo oddati s svojim imenom, pisni predlog lahko prinesejo osebno k referentu za inovativno dejavnost, ki določi šifro predloga in tako zagotovi anonimnost predlagatelja. Ko komisija prejme predlog, ga obravnava in ugotovi, kakšna je vrednost predloga (sugestija, izračunljivi ali neizračunljivi predlog). Referent predloži podatke o predlagatelju in izračuna višino nagrade, ki mu pripada. Po sprejeti odločitvi obvestijo predlagatelja in zapisnik o njegovem prispevku vložijo v njegovo osebno mapo.

V podjetju Adria Mobil vsako leto razglasijo inovatorja leta ter predlagateljem najboljših inovativnih predlogov podelijo nagrade in priznanja. To je pomemben dogodek, saj zaposleni dobijo občutek, da se trud splača, prav tako pa vpliva na spodbujanje ustvarjalne klime v podjetju.

Delovanje kadrovske dejavnosti glede izgradnje kulture podjetja in inovativnosti je bilo podprto s prispevki zaposlenih v internem glasilu Adria, v katerem zaposlenim strokovno pojasnijo pozitivne smernice za izboljšanje delovanja in mišljenja, za medsebojne odnose in

odnose do okolja. Delavci so v letu 2004 podali 209 inovativnih predlogov, sodelavci Adria Mobil pa so bili mnogokrat med nagrajenci, ki so prejeli občinske nagrade za področje razvojne in inovacijske dejavnosti.

3.7 Ocenjevanje in zagotavljanje uspešnosti zaposlenih

Merjenje delovne uspešnosti je sestavni del strateške mape podjetja, v kateri so določeni cilji in strategije dolgoročnega razvoja podjetja Adria Mobil 2004 – 2010.

Na uspešnost podjetja Adria Mobil vplivajo naslednji dejavniki:

- **velikost organizacije:** pestra struktura kadrov, velika zakladnica različnih znanj, vendar pa včasih tudi težji pretok informacij zaradi večjega števila zaposlenih.
- **organizacijska struktura:** ima močan vpliv na uspešnost podjetja glede prilagajanja in spreminjanja, glede vodenja (prenos znanja: hiter in učinkovit, med posamezniki, oddelki, timi – omogoča ustvarjanje novega znanja ali nadgradnjo) in prilagajanja kot odgovor na spremembe v zunanjem okolju.
- **strategija podjetja:** primerna strategija podjetja je pogoj za uspešnost podjetja, da vemo, kam gremo in kako bomo tja prišli, s katerimi sredstvi in kdaj, krepitev lastne moči kadrov, višanje nivoja produkta zaposlenih.
- **osebne značilnosti vodij:** uspešno vodenje je pogoj za izkoristek vseh potencialov. Vodja mora zaposlenemu pomagati z nasveti in strokovno pomočjo ter ga za prispevek pravilno oceniti. Vodja naj bi imel naslednje lastnosti: ne sme biti pristranski, čustveno nestabilen; mora biti prijazen, dovzeten za pripombe in odločen; imeti mora ustrezno znanje o stroki in vodenju ljudi. Ti dejavniki vodji omogočajo, da vodi skupino (tim) k predvidenim ciljem. Če bodo sodelavci pravočasno in dobro poučeni o delu, metodah in ciljih, bodo prostovoljno brez prisile sledili vodji.
- **dinamičnost okolja:** konkurenca spodbuja in tudi sili podjetje k ustvarjanju vedno novih, boljših produktov v zelo kratkem času – vedno morajo biti v koraku pred konkurenco ali z njo.
- **značilnost panoge:** konkurenca je na področju proizvodnje izdelkov za kakovostno preživetje prostega časa izredno močna, izdelki sodijo med luksuzne proizvode, kar pomeni, da lahko povpraševanje zelo niha, vlaganje v njihov razvoj pa zahteva veliko resursov (človeških, materialnih). Ker je proizvod luksuzen, je prodaja močno odvisna od političnega stanja v svetu (gospodarske, politične krize).

Metode in tehnike, ki se jih podjetje Adria Mobil poslužuje pri oblikovanju ciljev, so: tržne raziskave (tekoče), primerjave s konkurenco (tekoče), ugotavljanje zadovoljstva kupcev (1-krat letno – ob koncu sezone) in ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih (1-krat letno – lastni vprašalnik).

Za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih uporabljajo naslednje ocenjevalne lestvice:

- **številčne:** 1–5, 1–10,
- **grafične:** predtiskani ocenjevalni listi s polji in vrsticami, v katere se označi ocena; ocena usposabljanja in obvladovanja delovnih operacij-matrika usposobljenosti (glej Prilogo 8),
- **opisne:** osebni razgovori, predlog napredovanj po merilih tarifnega dela kolektivne pogodbe.

Ocenjevanje nadrejenih ravno tako poteka z osebnimi razgovori (generalna direktorica, direktorji direkcij, vodje služb), z ugotavljanjem doseganja postavljenih ciljev enote in tudi z rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih.

Delovanje kadrovske dejavnosti v okviru zagotavljanja uspešnosti je v Adrii Mobil usmerjeno k izboljševanju **izobrazbene** in **kvalifikacijske** ravni zaposlenih. Vlaganje v razvoj kadrov je usmerjeno v maksimiranje učinkovitosti družbe. Kot metode ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti uporabljajo osebne razgovore, nagrajevanje pri plači v obliki osebne ocene, ciljno vodenje, ocene vedenja in ocenjevalne intervjuje (Kovačič, 2004, str. 24).

Razvoj obstoječih kadrov, ob upoštevanju pričakovanih sprememb v zunanjem okolju, je stalna naloga kadrovske funkcije, ki jo izvajajo skozi dve dimenziji.

Prvo izvajajo in jo bodo tudi v prihodnje z realizacijo **osebnih razgovorov**, ki razkrivajo interese posameznika, sposobnosti, pričakovanja, uspešnost, zadovoljstvo in opozarjajo na prednosti oziroma tiste lastnosti kadrov, ki jih je potrebno še »izpiliti«. Pri uresničevanju te strategije poudarjajo dialog s ključnimi in obetavnimi kadri, ne zanemarjajo pa tudi izmenjave mnenj o pričakovanih obeh strani (podjetja in zaposlenega) na vseh nivojih delovanja.

Druga dimenzija poudarja pomen **organizacijske klime**, vzdušja med zaposlenimi, pripadnost podjetju, kvaliteto življenja zaposlenih, tendence v izostajanju z dela, spremembe v tehnologiji dela, sedanjo učinkovitost kadrovske funkcije. Slednja je pogojena z dobro povezanostjo kadrovske funkcije z vsemi nivoji vodenja, s pravočasno obveščenostjo o ravnanju v spremenjenih pogojih dela. Za kakovostno izvedbo razvoja zaposlenih je potrebna natančna shema delovnih mest in pravočasno usklajevanje z operativnim kadrovskim planom. Tako bodo lahko zagotovili optimalno kadrovsko zasedenost, ustrezno izobrazbeno strukturo in predvidevanje najustreznejšega nabora kompetenc (kombinacija znanja, veščin in odnosov) zaposlenih.

Organizacijsko kulturo v podjetju opredeljujejo strategija podjetja, vizija, poslanstvo in vrednote podjetja, ki jih poznajo in so dostopni vsem zaposlenim. V Adrii Mobil načrtno gradijo organizacijsko kulturo, in sicer s sprejetim strateškim poslovnim načrtom, z dokumenti, ki opredeljujejo posameznikov odnos s podjetjem, in v doslednosti vedenja v skladu s sprejetimi smernicami. Organizacijsko klimo, ki kaže, kako zaposleni zaznavajo

organizacijsko okolje, merijo enkrat letno z anketo o zadovoljstvu zaposlenih ter z izvajanjem osebnih razgovorov, v katerih opredelijo smernice za razvoj kadrov v prihodnje.

Osebni razgovori so tudi eno izmed orodij, s katerimi podjetje ugotavlja, kaj motivira posameznika, kaj si želi in pričakuje od podjetja. Tako lahko prilagajajo svoje motivacijske modele potrebam in pričakovanjem posameznika. Prav tako omogočajo zaposlenim z **neposredno komunikacijo** (osebnimi razgovori) pridobiti koristne podatke za pregled nivoja znanja in veščin, ki jih zaposleni imajo, ter za usmerjanje **razvoja kariere posameznika** v smeri njegovih želja in potreb podjetja.

Za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti programa izobraževanja in usposabljanja se uporablja poseben obrazec – evalvacija izobraževanja, ki se jo izvaja po treh oziroma šestih mesecih po izobraževanju oziroma usposabljanju, odvisno od vrste izobraževanja in poročil pa je razvidno, koliko se je zaposleni naučil.

Uspešnost zaposlenih v Adrii Mobil zagotavljajo tudi s spodbujanjem **timskega dela**. V Adrii Mobil brez timskega dela ne gre. Zavedajo se, da so uspešni timi sestavljeni iz različnih sodelavcev, ljudi z različnimi znanji, pristopi, osebnostnimi lastnostmi, tudi generacijsko različnih oseb. Potrebno je do zaposlenih vseh generacij gojiti enak odnos – jih vključevati v izobraževanja in poskrbeti za njihov vsestranski razvoj. Ker pa delo v timu ni vedno enostavno in ima vsak posameznik svojo vlogo v njem, posvečajo izobraževanju s področja timskega dela veliko pozornosti (Adria Mobil, d.o.o., 2008).

Timsko delo poteka na različnih nivojih. Organizirane imajo time in krožke kakovosti, ki so sektorski in medsektorski. Zaposleni se pogovarjajo o tekočih nalogah in iščejo ustrezne rešitve ter nove ideje. Timi nastajajo v proizvodnji; vsak nov izdelek je plod timskega dela, ekipno pa sodelujejo tudi v vsakodnevnih procesih in razvojnih nalogah. Člane timov v Adrii Mobil izbirajo glede na njihovo strokovno usposobljenost, izkušnje, priporočila nadrejenih in pripravljenost sodelovati v timu. Posebnost, ki utrjuje sodobnost Adriinih pristopov, so timi, ki poleg zaposlenih vključujejo tudi ožje zunanje partnerje in dobavitelje, izobraževalne institucije in posameznike.

3.8 Plačni sistem in nagrajevanje

3.8.1 Plače

Plače v Adrii Mobil se usklajujejo s panožno kolektivno pogodbo – Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo (v nadaljevanju KPKI). Plača delavca je sestavljena iz osnovne plače, dela plače iz naslova delovne uspešnosti – osebna stimulacija, dela plače iz naslova delovne uspešnosti – poslovna stimulacija in dodatkov. Denarni zneski osnovnih plač se določijo za vsako delovno mesto ob uporabi metodologije za vrednotenje in sistemiziranje delovnih mest. Rast denarnih zneskov osnovnih plač se določa z letnim poslovnim načrtom oz. s planirano rastjo plač za naslednje koledarsko leto. Za osebno stimulacijo se upoštevajo le ocene za tiste

delavce, ki znatno odstopajo od planirane delovne uspešnosti in jih s poslovno stimulacijo ni mogoče vedno dovolj dobro stimulirati. Predloge ocen osebne stimulacije oz. zneske (ali odstotne točke) tega dela plač za posamezne delavce pripravijo direktorji sektorjev, ki jih potrdi generalna direktorica družbe. Predlogi ocen se pripravijo na posebnem obrazcu ali v drugi pisni obliki. Poslovna stimulacija se uvaja zaradi stimuliranja delavcev za doseganje tekočih, kratkoročnih, dolgoročnih in drugih poslovnih ciljev, organizacijskih enot in družbe. Poslovna stimulacija se obračunava k osnovni plači delavca na osnovi meril. Merila (kazalci) za poslovno stimulacijo se določajo z letnim planom družbe za tekoče koledarsko leto. Poslovna stimulacija se na podlagi doseženih rezultatov lahko obračunava mesečno za vse delavce po Kolektivni pogodbi za podjetje Adria Mobil, razen če generalna direktorica družbe na podlagi doseženih rezultatov ne odloči drugače.

Sestava plačil:

- delo po času (ure),
- redni dopust (ure),
- osebna ocena/nagrajevanje – del plače, ki jo določi vodja na podlagi kakovosti opravljenega dela, ki izhaja iz tega, koliko se je zaposleni izobraževal in usposabljal ter koliko je novega znanja prenesel v prakso,
- poslovno nagrajevanje,
- boleznine, izredni in študijski dopust,
- službeno potovanje.

Sestava odbitkov:

- sindikat,
- kolektivno zavarovanje,
- prostovoljno zdravstveno zavarovanje,
- upravno izplačilne prepovedi.

3.8.1.1 Obračun in izplačilo plač

Plača se obračunava in izplačuje enkrat mesečno do 15. dne v mesecu za pretekli mesec (glej Prilogo 9). Plača vsakega delavca se obračuna v bruto znesku, upoštevajoč njegov opravljeni delovni čas v preteklem mesecu, planirani delovni čas in pripadajoča nadomestila, dodatke ter druge prejemke po zakonu, KPKI in Kolektivni pogodbi za podjetje Adria Mobil. Deli plače iz naslova nagrad, delitev dobička in drugih občasnih izplačil se obračunavajo v rokih, ki jih določi generalna direktorica na podlagi sklepov pristojnih organov.

Tabela 3: Primer obračuna plač

1	bruto I	1.000,00 €
2	akontacija dohodnine	83,30 €
3	prispevek za PIZ (15,5 %)	155,00 €
4	prispevek za zdrav. zavar. (6,36 %)	63,60 €
5	prispevek za zaposlovanje (0,14 %)	1,40 €
6	prispevek za starševsko varstvo (0,1 %)	1,00 €
7	neto 7 = 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	695,70 €
8	odtegljaji	25,00 €
9	povračilo str. prehrane	60,00 €
10	povračilo str. prevoza na delo in z njega	110,00 €
11	izplačilo (11 = 7 - 8 + 9 + 10)	840,70 €

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2007.

3.8.2 Dodatki in nadomestila

Delavcu pripada za vsako izpolnjeno leto skupne delovne dobe **dodatek za delovno dobo** v višini 0,5 % od osnovne plače. Za delovno dobo v podjetju in njenih pravnih prednikih pripada delavcu dodatek po naslednji lestvici.

Tabela 4: Dodatek na delovno dobo

Delovna doba v družbi	% dodatka na osnovno plačo
od 1 do 5 let	1 %
od 5 do 10 let	2 %
od 10 do 15 let	3 %
od 15 do 20 let	3,5 %
od 20 do 25 let	4 %
od 25 let dalje	4,5 %

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2007.

Delavcu pripada enkrat letno **regres za letni dopust** v višini, kot jo določa KPKI. Delavec pridobi pravico do regresa, ko pridobi pravico do letnega dopusta. Delavcem, ki v koledarskem letu ne pridobijo pravice do polnega letnega dopusta, regres za to leto ne pripada v celoti, ampak v sorazmernem delu. Delavcu, ki je izrabil letni dopust za tekoče leto pred sklenitvijo delovnega razmerja v podjetju, regres za to leto ne pripada.

Delavcu pripada povračilo stroškov za **prehrano med delom** za dneve prisotnosti na delu v višini zneska, določenega v uredbi o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih prejemkov. Če je prehrana organizirana v družbi, se delavcu priznava dnevni strošek, ki je enak ceni dnevnega obroka organizirane prehrane.

Delavec ima pravico do delnega povračila stroškov **za prevoz na delo in z dela** za dnevne prisotnosti na delu od kraja bivališča do kraja opravljanja dela, ki je določen v pogodbi o zaposlitvi. Povrne se znesek za stroške najprimernejšega javnega prevoznega sredstva, zmanjšan za 20 %. V primeru povrnitve stroška prevoza na delo in z dela z lastnim prevoznim sredstvom se izračunajo najhitrejša poti med dejanskim bivališčem delavca in krajem dela. Delavec je dolžan vsako spremembo bivališča takoj javiti delodajalcu, sicer krši delovno obveznost.

Med druga nadomestila spadajo tudi jubilejne nagrade, odpravnine in solidarnostne pomoči.

3.8.3 Nagrajevanje

Poleg finančnih nagrad v Adrii Mobil omogočajo tudi kratkoročne in dolgoročne ugodnosti ter številne priložnosti za osebni razvoj in razvoj poklicne poti. Kot nagrada za uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu se v Adrii Mobil uporablja osebna stimulacija pri plači, nagrajuje se inovativna dejavnost zaposlenega, sodelovanje pri različnih projektih, plačane šolnine s strani podjetja, plačilo izobraževanj in usposabljanj, dodatno pokojninsko zavarovanje (2. steber), študijski dopust, službeni avto v službene namene (službena pot), novi izzivi na delovnem mestu in vključevanje v razne projekte (Kovačič, 2004, str. 22).

V Adrii Mobil skušajo najti pravo pot med primerno nagrado za uspešno delo in pričakovanji. Glede tega so dovolj kooperativni tudi s sindikatom. Plače približujejo slovenskemu povprečju, kar glede na strukturo izobrazbe, ki je pri njih v povprečju nizka, ni slabo. Če so rezultati taki, kot so načrtovali, izplačajo tudi 13. plačo. Ob tem uporabljajo tudi nematerialne oblike spodbude in različna izobraževanja. Delovno razpoloženje, torej razumevanje med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, je zelo pomembno. Že več let izvajajo anketo o zadovoljstvu med zaposlenimi, ki kaže, da je ravno komunikacija, informiranje, sodelovanje in razumevanje med sodelavci na različnih ravneh tisto, kar dela ljudi zadovoljne. To je razlog, zakaj nekdo pride rad v službo. Je pa pomembno tudi, v kakšnem okolju deluješ. Kadar gre podjetju slabo, je dobro že to, da vsak mesec dobiš plačo, v boljših razmerah pa so nematerialne spodbude bolj izražene.

4 PREDLOGI IZBOLJŠAV ZA PODJETJE ADRIA MOBIL, D. O. O.

Podjetje Adria Mobil ima dobro razvito kadrovsko funkcijo in v okviru te ravnanje z ljudmi pri delu. Zavedajo se, da je za prihodnost pomembno imeti čim boljše zaposlene. Prav zato vanje vlagajo precej moči in finančnih sredstev. Vseeno pa vedno obstajajo možnosti, da bi lahko nekatere stvari izboljšali. V nadaljevanju bom predstavil svoja razmišljanja in predloge izboljšav, ki bi jih lahko Adria Mobil uvedla za boljše zadovoljstvo zaposlenih in posledično za celotno podjetje.

- **Metoda aktivnih dni in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih**

Ko podjetje ocenjuje ali izbira zaposlene in kandidate, lahko pogosto pride do napačne presoje osebnosti in sposobnosti. Podjetju Adria Mobil bi predlagal, da se poveže s specializiranimi organizacijami, ki nudijo pomoč pri kadrovanju. Takemu načinu sodelovanja pravimo metoda aktivnih dni (angl. assesment centre). V Sloveniji metoda aktivnih dni še ni razširjena, čeprav večina podjetij nima sistema notranjega kadrovanja in ocenjevanja kadrov. V podjetju Adria Mobil pa bi s to metodo prihranili precej stroškov. Pred začetkom ocenjevanja v aktivnih dneh bi svetovalno podjetje v pogovoru z Adrio Mobil ugotovilo, kaj natančno želi doseči, in glede na potrebe sestavilo naloge za kandidate.

Prednost te metode je, da se zaposlene ali kandidate za zaposlitev ocenjuje pri konkretni nalogi, tako se pokažejo dejanske sposobnosti in ne le trenutna sreča kandidata. Pri tej metodi pa se tudi verjetnost napačne presoje zmanjša na minimum, saj kandidate ocenjujejo strokovnjaki, ki teh ljudi ne poznajo in nimajo subjektivnega mnenja o njih. Ker postopek ocenjevanja traja največ pet dni, bi podjetje Adria Mobil dokaj hitro dobilo informacijo o primernem kandidatu za posamezno delovno mesto.

- **Adrijin zaposlitveni portal**

Podjetju Adria Mobil predlagam, da uvede tudi svoj zaposlitveni portal, ki bi podjetju služil kot orodje za komuniciranje Adrie Mobil kot dobrega delodajalca. Na zaposlitvenem portalu bi imeli obstoječi zaposleni svoje uporabniške strani, na katerem bi dobili vse kadrovske informacije. Adria Mobil bi preko portala komunicirala z zaposlenimi: o ugodnostih za njih, o prostih delovnih mestih, o najnovejših kadrovskih projektih, o konkurenčnih prednostih Adrie Mobil ipd. S tem bi podjetje Adria Mobil inovativno nastopilo na slovenskem in svetovnem trgu, predvsem pa bi bilo konkurenčno drugim delodajalcem.

- **Psihološka pogodba**

Pri pridobivanju in selekciji kadrov pa je za podjetje Adria Mobil priložnost tudi psihološka pogodba. To je neke vrste motivacijski dejavnik, ki ni nikjer zapisan in tudi ni zakonsko določen. Sami kandidati za zaposlitev si že pred razgovorom oblikujejo določena stališča o podjetju, podjetje pa od kandidatov pričakuje, da bodo dejavni pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca. Zdi se mi pomembno, da podjetje zna oblikovati realna pričakovanja pri zaposlenih in se tako zna izogniti občutku kršenja psihološke pogodbe. Pričakovanja zaposlenih postajajo bolj realna s poznavanjem poslovnih ciljev, rezultatov poslovanja in konkurenčnega položaja podjetja. Če bo zaposleni v Adrii Mobil menil, da je psihološka pogodba prekršena, bo manj motiviran za delo, nezadovoljen in podobno. Zato je za podjetje pomembno, da stalno preverja vrednote in pričakovanja zaposlenih.

- **Razvoj in izobraževanje zaposlenih**

Razvoju in izobraževanju zaposlenih v Adrii Mobil dajejo velik poudarek. Pri spreminjanju poslovanja pa se spreminjajo tudi načini učenja. Podjetje Adria Mobil bi lahko preizkusila tudi novejša, sodobnejša metode izobraževanja. Predlagam učenje preko spleta, kjer bi se zaposlenim omogočilo samostojno učenje. Potrebno bi bilo izdelati spletne programe z različnimi učnimi vsebinami. Tako bi lahko zaposleni dostopali do znanja tudi doma in ne samo v službi. Hkrati pa bi bilo potrebno izdelati sistem, kjer bi se novo pridobljeno znanje tudi shranjevalo.

SKLEP

Za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja so poleg razmer v njegovem okolju pomembni njegovi zaposleni – neopredmeteno premoženje, kot radi pravimo. V Adrii Mobil poskušajo ustvariti stabilno okolje za mlade, izkušene in starejše, v katerem bodo vsi učinkovito sodelovali in medsebojno kompenzirali prednosti in pomanjkljivosti druge generacije. Pri celovitem ravnanju z ljudmi v podjetju želijo ustvariti takšno vzdušje, ki bi učinkovito in kreativno omogočalo sodelovanje med generacijami. Prav zato v podjetju krepijo in razvijajo organizacijsko in dobro klimo, spodbujajo izobraževanje in usposabljanje, prilagajajo delovne pogoje in izobraževanja specifičnim zahtevam delovnih mest, zelo pa poudarjajo motiviranje zaposlenih.

Prepričan sem, da se v Adrii Mobil vsi udeleženci raznih izobraževanj zavedajo prednosti, ki so jo s tem pridobili. Kaj bodo morali, poleg tega, da poznajo vsebino izvedenih izobraževanj, sami spremeniti pri sebi, da bodo dosegali zastavljene cilje in bili obenem sami zadovoljni z opravljenim delom – da bodo razmišljali kreativno, da bodo v izvajanju svojih nalog vsak dan boljši, z novimi idejami, pristopi, da bodo do sodelavcev spoštljivi in odgovorni do lastnega dela? Ob tem, da se je v tem študijskem letu v Adrii Mobil za študij ob delu odločilo 27 sodelavcev, sem prepričan, da so se v večini za to odločili predvsem zato, ker si želijo več in novega znanja, da bodo pri delu boljši in konkurenčni. Njihovo delovno okolje je prostor za ljudi idej – »adriaše« jutrišnjega dne, kot so se poimenovali na svojih delavnicah. Adriaši želijo biti del ustvarjalnega okolja, v katerem bo spoštljiv odnos prvobiten, poštenost – vrlina, nasmeh – pravilo.

V celotni diplomski nalogi sem spoznal, da Adria Mobil razpolaga z izjemnim človeškim kapitalom, ki ga odlikujejo izredna pripadnost podjetju, smisel za gospodarno ravnanje s sredstvi in sposobnost prisluhniti kupcu. V podjetju cenijo timsko delo, znanje in inovativnost ter zadovoljstvo strank in zaposlenih. Zavedajo se, da medsebojna komunikacija v podjetju pomeni ohranjanje in izboljševanje, lahko pa tudi poslabšanje medsebojnih odnosov.

Zaključim lahko s spoznanjem, da ima podjetje Adria Mobil zares uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu, ki pa ga lahko skozi celotno obravnavo in novimi predlogi še izboljšuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adria Mobil, d.o.o. (2007). Interni podatki podjetja Adria Mobil, d.o.o. Novo mesto: Adria Mobil, d.o.o.
2. Adria Mobil, d.o.o. (2008). Interni podatki podjetja Adria Mobil, d.o.o. Novo mesto: Adria Mobil, d.o.o.
3. Adria Mobil, d.o.o. (2009). Interni podatki podjetja Adria Mobil, d.o.o. Novo mesto: Adria Mobil, d.o.o.
4. Adria Mobil, d.o.o. (2011). Interni podatki podjetja Adria Mobil, d.o.o. Novo mesto: Adria Mobil, d.o.o.
5. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Bevc, B. (1999). *Spodbujanje ustvarjalnosti v podjetju Adria Mobil* (diplomsko delo). Koper: Visoka šola za management.
7. Dizdarevič, V., & Lekše, T. (2007, februar). Vseživljenjsko učenje kot vir konkurenčne prednosti. *Revija Obrtnik*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=3738&ID=11374>
8. Harris, D. M., & Desimone, R. L. (1994). *Human Resource Development* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
9. Hollenbeck, N., & Wright, G. (2003). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
10. Huber, R. (2007, 26. marec). V krizi se rojevajo najboljše ideje. *Revija Moje delo*. Najdeno 15. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/top-karieristi/v-krizi-se-rojevajo-najboljse-ideje-364.aspx>
11. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
12. Keenan, K. (1996). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Kovačič, K. (2004). *Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v slovenskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco.
16. Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2008). *Human Resource Management* (12th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Mikuš, D. (1990). *Materialna in nematerialna motivacija za delo* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management* (7th ed.). Boston: Irwin.
20. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

22. Mulej, M., & Devetak, G. (1985). *Ustvarjalno sodelovanje: od zasnove do uspešne prodaje izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. *Obrazec za zaposlitev*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.adria-mobil.com/default.cfm?j=SI&t=SL&d=SL&kat=030101021403>
24. Pučko, D., & Rozman, R. (1998). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. *Sonja Gole* (2004). Najdeno 14. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/manager-leta/sonja-gole/>
27. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Verbinc, F. (1989). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
30. Volk, L. (2003, 9. september). Mozart v teku čez ovire najbrž ne bi dobil zlate medalje. *Delo*, str. 15.
31. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*, 10/12, str. 56.


PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: OPERATIVNI KADROVSKI PLAN.....	1
PRILOGA 2: PRIJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA OZ. VRSTE DELA	2
PRILOGA 3: STANDARDIZIRANI VPRAŠALNIK ZA RAZGOVOR	3
PRILOGA 4: POPISNI LIST O ZAHTEVNOSTI DELOVNIH MEST.....	5
PRILOGA 5: EKRANSKI POGLED NA MATRIKO USPOSOBLJENOSTI V UPRO PROGRAMU.....	7
PRILOGA 6: SPREMLJANJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	8
PRILOGA 7: PRIJAVA INVENTIVNEGA PREDLOGA	9
PRILOGA 8: OBRAZEC ZA OCENO USPOSOBLJANJA IN OBVLADOVANJA DELOVNIH OPERACIJ - MARIKA USPOSOBLJENOSTI.....	13
PRILOGA 9: PLAČILNI LIST	14

PRILOGA 1: Operativni kadrovski plan

Tabela 1: Operativni kadrovski plan

 Kadrovsko splošni sektor		OPERATIVNI KADROVSKI PLAN ZA OBDOBJE _____						OP6067.doc List/Listov:
Organizacijska enota: Predlagam, da se z operativnim kadrovskim planom odobri zasedbo naslednjih delovnih mest:								
Zap.št.	Štev. potreb	Delovno mesto	Izobrazba - smer	Specifična znanja, sposobnosti	Delovne izkušnje	Vzrok potreb	Trajanje zaposlitve	Datum nastopa
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
Legenda: Vzrok potreb: A - nadomeščanje porodniškega dopusta, B - nadomeščanje odhoda v TO, C - fluktuacija, D - naravni odliv (upokojitve, smrt) E - absentizem (odsotnost zaradi daljšega bolniškega staleža) F - zahteve proizv. procesa (povečan obseg proizvodnje) G - reorganizacija, sprememba organizacije (novo delovno mesto), H - drugo (obrazložitev v opombah) Trajanje zaposlitve: NČ - nedoločen čas, DČ - določen čas (opredeliti v mesecih, v rubriki opombe)								
OPOMBE:								
Ime in priimek ter lastnoročni podpis predlagatelja:				Datum:		Ime in priimek ter lastnoročni podpis direktorja sektorja:		

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2011.

PRILOGA 2: Prijava prostega delovnega mesta oz. vrste dela

Obr. PD-1: prijava prostega delovnega mesta oz. vrste dela

Registrska številka prijave: **CY80598**



Zavod Republike Slovenije
za zaposlovanje

Delodajalec: MŠO: 5479541000 šifra SKD: 29.200
ADRIA MOBIL PROIZVODNJA, TRGOVINA IN STORITVE, D.O.O. NOVO MESTO
STRAŠKA CESTA 50
8000 NOVO MESTO

Upravna enota prostega delovnega mesta oz. vrste dela: **5538 NOVO MESTO**

Na delovno mesto želimo zaposliti naslednje število delavcev: **2**

Naziv delovnega mesta oz. vrste dela: **MONTER I - M/Ž**

Opis del in nalog: **MONTAŽA VGRADNIH DELOV NA MONTAŽNEM TRAKU**

Tarifni razred po veljavni kolektivni pogodbi: **V.**

Zahtevana pokl./strok. izobrazba: **52500 ELEKTROTEHNIK ENERGETIK**

Alternativna pokl./strok. izobrazba:

Nacionalna pokl. kvalifikacija (certifikat):

Trajanje zaposlitve: **določen čas 6 mesecev**

Vrsta zaposlitve: **polni delovni čas**

Zahtevane delovne izkušnje: **1 leto**

Zahtevan vozniški izpit kategorije: _____

Zahtevano znanje jezikov: _____

Zahtevana rač. znanja: _____

Druga potrebna dodatna znanja, druge zmožnosti/kompetence oz. drugi pogoji za zasedbo: _____

Rok za prijavo kandidatov: **5** dni.

Način prijave kandidatov: **kandidati naj pošljejo po pošti pisno vlogo**

Zavod naj prosto delovno mesto oz. delo objavi: **samo v prostorih Zavoda**

Posebne namere delodajalca: _____

Posredovanje ZRSZ: _____

Kontaktna oseba delodajalca za stike z ZRSZ: _____

Kontakt delodajalca za BO: _____

Datum sprejema prijave: _____

Datum objave v prostorih zavoda: _____

PRILOGA 3: Standardizirani vprašalnik za razgovor



ADRIA MOBIL, d.o.o.
Straška cesta 50
8000 Novo mesto
Slovenija

PODATKI O KANDIDATU

OSNOVNI PODATKI

tel.: 07 39 37 210
fax: 07 39 37 920
e-mail: info@adria-mobil.si

1. Ime in priimek	
2. Datum in kraj rojstva	
3. Stan	
4. Zakonec (izobrazba - zaposlitev)	
5. Število - starost otrok (varstvo)	
6. Naslov	
7. Premoženjsko stanje (kmetija, obrt, storitvena dejavnost, ...)	

ŠOLSKA ANAMNEZA

8. Končana OŠ – uspeh	
9. Najvišja končana oz. nedokončana šola	
10. Poklic	
11. Tečaji – seminarji	
12. Specifična znanja	
13. Znanje tujih jezikov	

DELOVNA ANAMNEZA

14. Zaposlitve od začetka do danes (vzrok prenehanja)	
15. Skupna delovna doba	
16. Ste že iskali zaposlitev ali delali v	
17. Izmensko delo 1 - 2 – 3	
18. Oddaljenost bivališ od podjetja	
19. Način prihoda	

ZDRAVSTVENO STANJE

20. Splošno zdravstveno stanje	
21. Poškodbe - nesreče pri delu	
22. Ste invalid - Zakaj? Katere stopnje?	
23. BS v tekočem letu	
24. Vozniški izpit Kategorija:	DA NE

Vodil razgovor: _____

Dne: _____

4.1 Izjava o resničnosti navedenih podatkov in dovoljenje za uporabo osebnih podatkov

Podpisani _____, izjavljam, da so podatki ki sem jih navedel popolnoma resnični. V celoti se zavedam, da mi lahko zaradi neresnično prikazanih podatkov, v skladu z ZDR, delodajalec prekine delovno razmerje

Dovoljujem uporabo mojih osebnih podatkov v postopku izbire kandidatov in v primeru zaposlitve – za potrebe Kadrovske splošnega sektorja. V primeru zavrnitve želim, da moje podatke podjetje hrani v svoji evidenci.

Izpolnjen anamnestični list bo obravnavan strogo zaupno.

PRILOGA 4: Popisni list o zahtevnosti delovnih mest

ADRIA MOBIL, d.o.o., Novo mesto

POPISNI LIST O ZAHTEVNOSTI DELOVNIH MEST

1. NAZIV IN ŠIFRA DELOVNEGA MESTA:

2. ORGANIZACIJSKA ENOTA:

3. VSEBINA DELOVNEGA MESTA - NALOGE - DELOVNO PODROČJE:

4. OSNOVE ZA DELO:

5. STOPNJA STROKOVNE IZOBRAZBE/POKLIC - TARIFNA SKUPINA:

Poklic:

Šifra:

Usmeritev:

6. DODATNA ALI FUNKCIONALNA ZNANJA:

7. DELOVNE IZKUŠNJE:

čas v mesecih:

Področje: V

8. ODGOVORNOSTI ZA REZULTATE LASTNEGA DELA IN CILJI:

9. ODGOVORNOST ZA VODENJE:

število delavcev: /

Poprečna kvalifikacijska struktura: /

10. ODGOVORNOST ZA USKLAJEVANJE DELA V DELOVNI SKUPINI:

število delavcev: /

11. UMSKI NAPOR (ustrezno alineo obkrožimo):

- delo je programirano,
- delo je pretežno programirano,
- delo je le delno programirano,
- delo ni programirano,
- delo je kreativno,

12. NAPOR PRI DELU S POSLOVNIMI PARTNERJI IN STRANKAMI:

Pojavne oblike:

čas:

- do 1/3 dč - poslovni partnerji
- do 2/3 dč
- nad 2/3 dč

13. FIZIČNI NAPOR:

Pojavne oblike:

čas:

- do 1/3 dč
- do 2/3 dč
- nad 2/3 dč

14. POSEBNE PSIHOFIZIČNE ZAHTEVE (ustrezno alineo obkrožimo):

- sposobnost vodenja,
- komunikativnost,
- samoiniciativnost,
- ročne spretnosti,
- natančnost in zanesljivost,
- ustvarjalnost.

15. VPLIVI OKOLJA:

Pojavne oblike:

čas:

- do 1/3 dč
- do 2/3 dč - osvetlitev-računalnik
- nad 2/3 dč

16. DRUGI PODATKI:

PRILOGA 5: Ekranski pogled na Matriko usposobljenosti v UPRO programu


Tabela 2: Ekranski pogled na Matriko usposobljenosti

* Poz	Org. er	Org. enota naziv	DM	DM Naziv	Operacija	Operacija naziv	Znanje	Znanje naziv	AQ	Zah	Zahtevnost naziv
250	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	431	Priključitev voda zaključnih luči	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
260	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	347	Montaža zaščitnih pokrovov el. inst	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
270	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	329	Montaža wc vrat	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
280	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	328	Montaža wc	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
290	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	310	Montaža vhodnih vrat	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
300	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	283	Montaža STOP svetilke	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
310	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	282	Montaža stikalne plošče	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
320	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	280	Montaža stikal	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
330	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	255	Montaža prtjažnih vrat	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
340	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	240	Montaža pozicijskih svetilk	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
350	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	144	Montaža moskito mreže vh. vrat	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
360	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	074	Montaža bočnih svetilk in odbojniko	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
370	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	073	Montaža bočnih svetilk	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
380	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2409	MONTAŽA NOTRANJNH SVETIL IN OK	066	Montaža antene za radio	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
390	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2408	MONTAŽA OBLOGE STREHE	715	Sestava prtjažnih vrat	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
400	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2408	MONTAŽA OBLOGE STREHE	157	Montaža notranjih svetil	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
410	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2407	MONTAŽA OPREME TP	263	Montaža rege hladilnika	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
420	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2407	MONTAŽA OPREME TP	262	Montaža ranžirnih ročajev	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
430	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2407	MONTAŽA OPREME TP	146	Montaža nalivnega grla	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
440	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2405	MONTAŽA STREHE	605	Razpeljava elektroinstalacij po str	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
450	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2405	MONTAŽA STREHE	352	Montaža zunanje vtičnice	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
460	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2405	MONTAŽA STREHE	245	Montaža predšotorske svetilke	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
470	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2405	MONTAŽA STREHE	171	Montaža obrisnih svetilk	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
480	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2405	MONTAŽA STREHE	098	Montaža EBLa	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
500	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2403	FUNKCIJSKI PREIZKUS	560	Pritrditev in priključitev vodo.ins	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
510	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2403	FUNKCIJSKI PREIZKUS	237	Montaža posode za čisto vodo	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
520	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2403	FUNKCIJSKI PREIZKUS	180	Montaža ogrevanja TRUMAVENT	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
530	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2403	FUNKCIJSKI PREIZKUS	075	Montaža bojlerja	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
540	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2402	MONTAŽA INST. NA POD IN STENE	327	Montaža vtičnic	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
550	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2402	MONTAŽA INST. NA POD IN STENE	297	Montaža transformatorja	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
560	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2402	MONTAŽA INST. NA POD IN STENE	280	Montaža stikal	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
570	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2402	MONTAŽA INST. NA POD IN STENE	205	Montaža peč	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
580	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2402	MONTAŽA INST. NA POD IN STENE	110	Montaža instalacijskega odklopnika	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
590	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2401	PRITRDITEV POHIŠTVA NA POD	017	Dovoz podvozja iz linije sestave	X	Obvlada	N	M2	Monter 2
1140	62200	Proizvodnja - PRIKOLIC	2403	FUNKCIJSKI PREIZKUS	437	Priklp plinske inštalacije	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
990	65000	Proizvodnja - VANI	4310	ELEKTRIKA IN PLIN I.	098	Montaža EBLa	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
1000	65000	Proizvodnja - VANI	4310	ELEKTRIKA IN PLIN I.	174	Montaža odklopnega stikala	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
1010	65000	Proizvodnja - VANI	4311	ELEKTRIKA IN PLIN II.	436	Priklp peč	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
1020	65000	Proizvodnja - VANI	4311	ELEKTRIKA IN PLIN II.	437	Priklp plinske inštalacije	X	Obvlada	N	M1	Monter 1
1030	65000	Proizvodnja - VANI	4311	ELEKTRIKA IN PLIN II.	061	Montaža akumulatorja	X	Obvlada	N	M1	Monter 1

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2011.

PRILOGA 6: Spremljanje motiviranja zaposlenih

Tabela 3: Spremljanje motivacije zaposlenih

 KADROVSKO SPLOŠNI SEKTOR			SPREMLJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA ENOTO V LETU:								OP6023.doc List/listov:	
Zap. šte.	Datum	Ime in priimek	MATERIALNA MOTIVACIJA				NEMATERIALNA MOTIVACIJA				Opomba:	
			Razp. na zaht. del. mesta	Razpored. v višji plačilni razred	Nagrade	Inovacije	*Izobraževanje	Status avtokontr.	Objave o uspešnem. posamez. ali skupini	Skupinsko delo timi, krožki		
Skupaj:												
Izdelala:		Datum:	Podpis:			Pregledal/Odobril:		Datum:		Podpis:		

Opomba: * Rubrika izobraževanje se ne izpolnjuje. Rezultati so razvidni iz dokumenta Funkcionalno izobraževanje in usposabljanje-interno in eksterno za mesec...(Realizacija plana izobraževanj)

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2011.

PRILOGA 7: Prijava inventivnega predloga

 ADRIA Kadrovsko splošna služba	PRIJAVA INVENTIVNEGA PREDLOGA	OP 6065
--	--------------------------------------	-------------------------

1. Naziv inventivnega predloga:

2. Področje uporabe inventivnega predloga:

transport	naprave in orodja	ekologija
delovni postopek	energija	
izdelek	varnost pri delu	
delovni pogoji	kakovost	

3. Predvideni ekonomski učinek inventivnega predloga:

- zmanjšanje stroškov materiala
- zmanjšanje stroškov dela
- zmanjšanje izmeta
- prihranek časa
- izboljšanje komuniciranja
- povečanje produktivnosti
- zmanjšanje stroškov energije
- novosti v administraciji
- novosti v načinu internega pretoka informacij
- novi tržni pristop
- nove distribucijske poti
- novosti v načinu hitrejšega motiviranja in nagrajevanja zaposlenih

4. Priloge:

Ime in priimek avtorja:	Ime in priimek soavtorja:	Datum vloge:
Oddelek:	Oddelek:	
Delovno mesto:	Delovno mesto:	

Predlog prejel:

Datum:

5. OPIS INVENTIVNEGA PREDLOGA

- Opis problema, ki ga rešujem

- Predlagana rešitev

MNENJE USTREZNE SLUŽBE O INVENTIVNEM PREDLOGU

- prihranek časa
- prihranek materiala
- stroški energije
- stroški skladiščenja
- dodatni stroški, ki pri tem nastanejo
- zvišanje dodane vrednosti proizvoda
- ročnost uvedbe izboljšave/predloga/inovacije

PREDNOSTI PREDLOGA:

POMANJKLJIVOSTI PREDLOGA:

Stroški pri obstoječi rešitvi:

Stroški pri novi rešitvi:

ugotovljeni prihranek – stroški uvajanja =

UPRAVIČENOST IZVEDBE:

Mnenje izdelal:

Datum:

SKLEPNO POROČILO O OBDELAVI INVENTIVNEGA PREDLOGA

1. Priimek in ime avtorja:
Sektor (služba):
Naziv delovnega mesta:
Soavtorji:
Datum prijave predloga:

2. MNENJE KOMISIJE:

Ekonomski učinek oz. pričakovan prihranek:

Izračun nagrade za inventivni predlog pri katerem je prihranek izračunljiv:

$DN = ((\text{čisti prihranek} \times 0,15) \times \text{fak. inv.}) \times (M1 + M2 + M3)$

Datum:

Podpis predsednika komisije:

3. PRILOGE:

4. SKLEP GLAVNEGA DIREKTORJA:

Avtorju se dodeli nagrada v znesku.....enkratno oz. v.....obrokih
Soavtorjem se dodeli nagrada v znesku.....enkratno oz. vobrokih

Avtorju in soavtorjem se ne dodeli nagrada po predlogu komisije – obrazložitev:


Datum:

Podpis glavnega direktorja:.....

Inventivni predlog stopil v veljavo dne:

Spremembo izvedel:

PRILOGA 8: Obrazec za oceno usposabljanja in obvladovanja delovnih operacij - matrika usposobljenosti

 Kadrovsko splošni sektor	OCENA USPOSABLJANJA IN OBVLADOVANJA DELOVNIH OPERACIJ	
---	---	--

Oznaka ocenitve (zap. št. obrazca): _____ (vpiši / označi)

Usposabljanje za:		Izvajanje del. operacije prikaže:		Potreba po dodatnem usposabljanju iz:	
	Novo zaposlena oseba		Obratni tehnolog		Varstvo pri delu
x	Širitev znanj po matriki usposobljenosti	x	Nadrejeni vodja		Rokovanje z nevarnimi snovmi
	Ponovno usposabljanje		Inštruktor/strokovna oseba		

Delavec/ka: _____ z evidenčno št.: _____ je pričel/a v Proizvod. sektorju v: _____
 na DM: _____ osvajati naslednje delovne operacije:

1. _____ od _____ do _____
2. _____ od _____ do _____
3. _____ od _____ do _____
4. _____ od _____ do _____
5. _____ od _____ do _____

Po poteku usposabljanja je komisija za ocenitev obvladovanja del. operacije v sestavi: _____ Podpis komisije: _____

1. _____ Org. izobraževanj (vodja komisije) _____
2. _____ Obratni tehnolog (član) _____
3. _____ Vodja proizvodne linije (član) _____
4. _____ SVZD Darma (član) _____

Komisija je preverila in podala naslednjo oceno uspešnosti usposabljanja:

KRITERIJI USPEŠNOSTI		TOČKE					VSOTA TOČK:
1.	količina, hitrost dela		1	2	3	4	
2.	kakovost		1	2	3	4	5
3.	zanesljivost		1	2	3	4	5
4.	odnos do dela		1	2	3	4	5
5.	Varnost in zdravje pri delu	NEUSPOSABLJEN			USPOSABLJEN		
OCENA USPEŠNOSTI		VSOTA TOČK		KONČNA OCENA:			
popolnoma neuspešen		0		0 - 3			
zelo neuspešen		1		3 - 6			
deloma uspešen		2		7 - 10			
uspešen		3		11 - 14			
zelo uspešen		4		15 - 18			
izredno uspešen		5		19 - 20			

NAVODILO: obkrožite/vpišite dobljeno končno oceno uspešnosti glede na vsoto točk. Delavec lahko opravlja delovne operacije, za katere se je usposabljal, v kolikor doseže minimalno 11 točk.

UGOTOVITVE:

Na podlagi končne ocene o uspešnosti usposabljanja daje komisija naslednjo izjavo in predlaga vpis znanja v Matriko usposobljenosti:

Delavec/ka je usposobljen/a in obvladuje navedene delovne operacije.

DA	NE
----	----

Opombe komisije: _____

Podpis delavca/ke: _____

Datum: _____

Vodja komisije: _____

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2011.

PRILOGA 9: Plačilni list

Tabela 4: Primer obračunskega lista

ADRIA MOBIL, d.o.o.						
			Indeks:	3,39	Osebna ocena:	20%
			UPBMD:	9,568	UP:	10,925
matična št. 20000	PRIIMEK, IME	STROŠKOVNO MESTO	% MD	12%	Vzd. Člani:	0
			Dav. Številka: 11111111/02970-0000000000			
DELO PO ČASU	166 1.813,55	AKONTACIJA DAVKA	374,63	KOLEKTIVNO ZAVAROVANJE		2,94
REDNI DOPUST	8 87,40	PRISP. PIZ	354,34	DOD. ZDRAV. ZAVAROVANJE		25,21
POSLOVNA STIMULACIJA	285,14	PRISP. ZDRAV. ZAVAR.	145,40			
OSEBNA STIMULACIJA	100,00	PRIS. ZA ZAPOSLOVANJE	3,20			
		PRISP. ZA STARŠ. VARSTVO	2,29			
			879,86			28,15
				PREVOZ NA IN Z DELA		80,5
				PREHRANA		67,2
	174 2.286,09		1.406,23			1.525,78

Vir: Adria Mobil, d. o. o., Interni podatki podjetja Adria Mobil, d. o. o., 2011.