

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**EKONOMIKA ZAPOSLENIH V  
ZDRAVILIŠČU RADENCI**

Ljubljana, september 2010

BORUT SEČKO

## **IZJAVA**

Študent Sečko Borut izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Janeza Malačiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA ZDRAVILIŠČE RADENCI</b> .....	<b>2</b>
1.1 Kazalniki delovanja v Zdravilišču Radenci .....	4
<b>2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>8</b>
2.1 Management človeških virov in opredelitev človeških zmožnosti .....	8
2.2 Tuji delavci na trgu .....	8
2.2.1 Načrtovanje človeških virov v Zdravilišču Radenci .....	9
2.2.2 Proces kadrovanja v Zdravilišču Radenci .....	10
2.3 Ljudje kot viri ali njihove zmožnosti kot viri.....	11
2.4 Strateški pomen človeških virov .....	12
2.5 Management človeških virov v slovenskih podjetjih.....	12
2.6 Vloga managementa pri upravljanju s človeškimi viri in spremljanje razvoja zaposlenih v podjetju.....	13
2.6.1 Razvoj zaposlenih v Zdravilišču Radenci .....	14
<b>3 ZNANJE IN UČENJE V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>14</b>
3.1 Usposabljanje in izobraževanje.....	15
3.2 Izobraževalna dejavnost .....	16
3.3 Znanje in izobraževanje v funkciji poslovne učinkovitosti podjetja.....	18
<b>4 OPREDELITEV MOTIVACIJE TER PLAČEVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH KOT SREDSTVO ZA MOTIVIRANJE</b> .....	<b>19</b>
4.1 Motivacija kot komponenta človekove učinkovitosti .....	19
4.2 Motivacija v delovnem okolju.....	19
4.3 Sistem plačevanja dela in nagrajevanja delavcev .....	20
4.4 Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti.....	20
4.4.1 Nagrajevanje zaposlenih kot sredstvo za motivacijo v Zdravilišču Radenci .....	21
4.5 Plača kot priložnost za motiviranje .....	23
4.6 Zadovoljstvo pri delu .....	25
4.7 Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih:.....	27
4.8 Letni razgovor .....	28
<b>SKLEP</b> .....	<b>30</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>32</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Finančni in nefinančni rezultati družbe od leta 2006 do 2009 .....	5
Tabela 2: Kazalniki po SRS 30.28 oz. SRS 29 od leta 2006 do 2009.....	6
Tabela 3: Kvalifikacijska struktura zaposlenih po dejanski izobrazbi po letih.....	10
Tabela 4: Pregled izobraževanj po letih .....	155
Tabela 5: Prikaz bolniških izostankov v% od skupnega števila ur vseh zaposlenih.....	26
Tabela 6: Primerjava kategorij zadovoljstva za družbo po letih .....	277

## KAZALO SLIK

Slika 1: Makro organizacijska shema družbe ZDRAVILIŠČE RADENCI, d. o. o. ....	3
Slika 2: Stroški dela po letih v mio. EUR .....	6
Slika 3: Povprečno število zaposlenih.....	7
Slika 4: Čisti dobiček v mio. EUR .....	7
Slika 5: Strukturna porazdelitev zaposlenih po dejavnostih v %.....	11

## UVOD

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in postaja nepredvidljivo, saj živimo v času nenehnega spreminjanja. Podjetja, ki želijo uspeti in rasti, se danes soočajo z različnimi strateškimi in globalnimi poslovnimi izzivi, kot so kakovost, inovacijski procesi, ekonomičnost in drugi, ki zahtevajo ustrezne ukrepe. Vse izzive pa večinoma ustvarja in rešuje človek s primarnim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami. V središču vsakega dogajanja so torej ljudje s svojimi zmožnostmi. Podjetja, ki želijo biti najboljša in konkurirati drugim, se zavedajo, da je njihov uspeh odvisen od učinkovitosti zaposlenih.

Samo tisti poslovni sistemi, ki se nenehno razvijajo in pri tem maksimalno uporabljajo lastno novo znanje, lahko uspejo na trgu. S strokovnim in usmerjenim pristopom pri načrtovanju razvoja organizacije, bi morali odkriti razvojne možnosti zaposlenih in jih usmeriti k nalogam na katerih bi bili najbolj uspešni.

Zadovoljstvo pri delu, motiviranje, usklajevanje individualnih interesov posameznikov in skupin, navduševanje za vizijo razvoja ter profesionalne poti posameznikov lahko učinkovito delujejo samo v fleksibilnih organizacijah, ki optimalno povezujejo skupine zaposlenih z zahtevami in potrebami okolja in trga. Pri tem moramo upoštevati motive, želje in interese posameznikov za njihov nadaljnji razvoj. Kadri so s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo za svoje delo med najpomembnejšimi dejavniki v podjetju.

*Namen* pisanja diplomskega dela je predstaviti pomembnost zavedanja podjetja, da so zaposleni njihovo največje bogastvo in največja konkurenčna prednost ter poglobiti staro in pridobiti novo znanje o nevarnostih in tveganjih, s katerimi se srečuje Zdravilišče Radenci. Področji, ki ju bom raziskal sta ekonomika in upravljanje s sposobnostmi zaposlenih. Z opredeljeno tematiko želim proučiti področje, ki je v tem trenutku aktualno prav zaradi odločitev vse več podjetij, da dajo večji poudarek zaposlenim kot konkurenčna prednost podjetja.

*Cilj* diplomskega dela je opredeliti pomen človeških virov kot konkurenčne prednosti podjetja. Predvsem pa želim poudariti pomembnost zavedanja podjetja, da so daleč največji potenciali skriti v ljudeh. Cilje naloge bom strnil v naslednje točke.

- širitev spoznanj o pomenu managementa človeških virov kot konkurenčne prednosti podjetja,
- širitev spoznanj o pomembnosti znanja v podjetju ter potrebi po stalnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih,
- vpliv motivacije, nagrajevanja in plače na učinkovitost delovanja zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo pri delu.

*Predvidene metode*, ki jih bom uporabljal so metoda kompilacije, s pomočjo katere bomo na osnovi povzetih spoznanj, opazovanj in trditev drugih avtorjev prišli do novih posplošenih sklepov, kar je analitično induktivno sklepanje. Z vidika procesa raziskovanja bomo v okviru metod zbiranja podatkov uporabili objavljene podatke iz zbornikov, revij in internega gradiva

podjetja Zdravilišče Radenci. Za obdelavo in analizo tabeliranja in urejanja zbranih podatkov bom uporabil metodo grafičnih prikazov ter metodo sintetiziranja zbranih podatkov. V aplikativnem delu pa bom uporabil raziskave, ki temeljijo na anketah, obdelanih rezultatih in mojih sklepih.

## **1 PREDSTAVITEV PODJETJA ZDRAVILŠČE RADENCI**

Družba Zdravilišče Radenci, d. o. o., je družba z enim družbenikom. Organa družbe sta skupščina in poslovodstvo. Skupščina oz. edini družbenik je družba Sava, d. d., pristojnosti slednjega so opredeljene v aktu o ustanovitvi družbe. Do decembra 2008 je bila edini družbenik družba Terme 3000 d. o. o. , ki je v mesecu decembru prodala naložbo družbi Sava, d. d. Vse odločitve edinega družbenika poslovodstvo vpisuje v knjigo sklepov. Poslovodstvo - v letu 2008 je imela družba enočlansko poslovodstvo, ki je zastopalo in predstavljalo družbo brez omejitev. Poslovodstvo vodi posle, ki izvirajo iz narave dejavnosti družbe in opravlja vse posle, za katere ni v zakonu ali v aktu o ustanovitvi določeno, da so v pristojnosti skupščine oz. edinega družbenika.

Družba Zdravilišče Radenci d. o. o. deluje v dejavnosti Turizem v Poslovni skupini Sava. V letu 2008 je bil izvršen prenos lastništva Zdravilišča Radenci, d. o. o. iz Term 3000 d. o. o. na holdinško družbo Sava d. d. Družba se ukvarja z naslednjimi osnovnimi dejavnostmi: gostinska, hotelirska, zdravstvena, kopališka, športno-rekreativna. Glavna dejavnost in usmeritev družbe je zdraviliški turizem, v okviru katerega delujejo zdravstvena, gostinska, rekreacijsko-kopališka dejavnost in pomožne dejavnosti. Namestitvena zmogljivost v družbi Zdravilišče Radenci d. o. o. je 840 ležišč, z zdravstvenimi ambulantami in laboratorijem, Centrom zdravja in sprostitve Corrium, termalno-rekreacijskimi centri, teniškim centrom in termalnim središčem Terme Banovci.

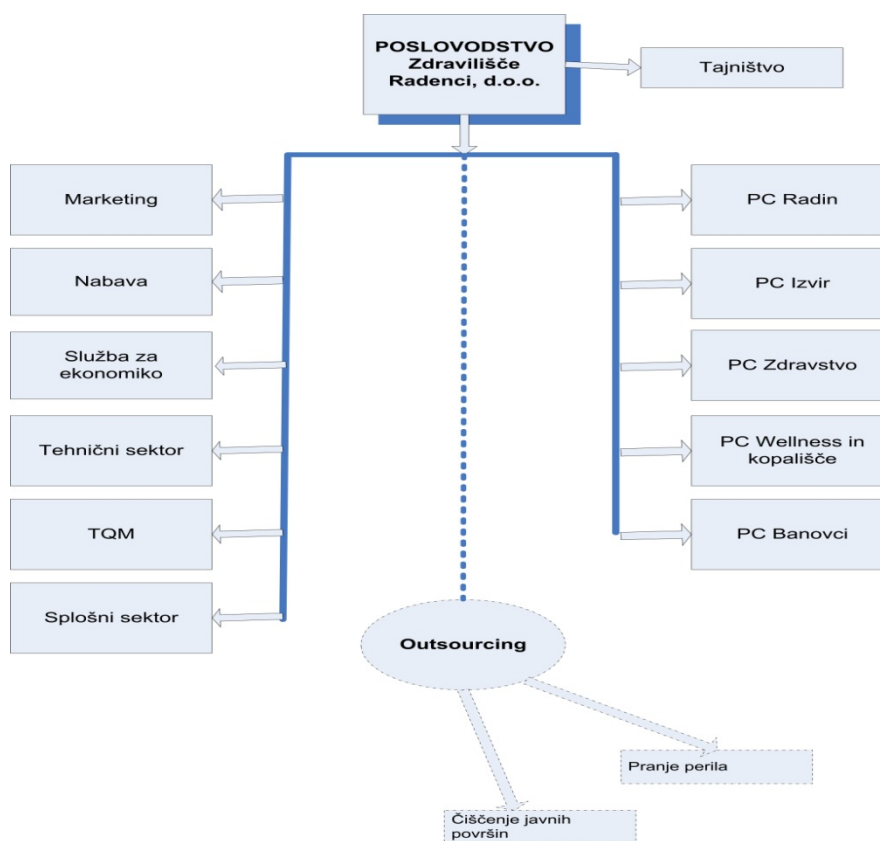
Družba je v letu 2009 pristopila k novi organizaciji. Organiziranost družbe so nastavili na 4 profitne centre v Radencih (PC Radin, PC Izvir, PC zdravstvo, PC wellnes kopališče) in PC Banovci (Terme Banovci). V sklopu nove organiziranosti spremljajo finančne rezultate in optimizacijo zaposlenih v PC.

Zdravilišče Radenci je z več kot 125-letno zdraviliško tradicijo eden redkih zdraviliških krajev v Evropi, kjer se ponašajo s štirimi edinstvenimi naravnimi danostmi (zdravilni učinki termalne in mineralne vode, zdravilno blato in ugodno podnebje s povprečno 253 sončnimi dnevi na leto). Z medicinskim znanjem nadgrajujejo raznovrstne programe na področju vzpodbujanja zdravega in aktivnega življenjskega sloga. Najkakovostnejše programe za preprečevanje, zdravljenje in rehabilitacijo srčno-žilnih obolenj celovito dopolnjujejo z raznovrstno ponudbo zdravstvenih storitev, wellness programov, športno-rekreativnih vsebin in kongresno-poslovnega turizma.

Zdravilišče Radenci obiskujejo večinoma domači gosti, okrog 45 odstotkov nočitev ustvarijo na tujih tržiščih. Vse večji delež gostov predstavljajo gosti, ki skrbijo za zdrav življenjski slog. Po strukturi prevladujejo upokoјenci, v času počitnic pa družine z otroki. Zdravilišče Radenci je na podlagi dolgoletne zdraviliške tradicije prvo v Sloveniji, ki je prejelo mednarodno priznanje "Maison de Qualité", prvo slovensko zdravilišče s standardom ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 in ISO 22000 ter edino zdravilišče, ki se je med prvimi prijavilo na razpis za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Z izpolnitvijo zahtev in pogojev omenjenih standardov kakovosti so vodilni v svoji dejavnosti.

V Termah Banovci razpolagajo na površini 4 ha s hotelom Zeleni gaj \*\*\* z 48 ležišči, apartmajskim naseljem Zeleni gaj s skupno kapaciteto 84 ležišč, 150 prostori za kempiranje v kampu in 60 prostori v FKK kampu, seminarskim prostorom s 80 sedeži in kompleksom savn.

Slika 1: Makro organizacijska shema družbe ZDRAVILIŠČE RADENCI, d. o. o.



Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.

Poslanstvo Zdravilišča Radenci je: »Preprečevanje, zdravljenje in rehabilitacija srčno žilnih obolenj z mineralno kopeljo na osnovi tradicije, znanja in nasmeha.«

Vrednote posameznih dejavnosti in njenih družb podpirajo skupne vrednote PS Sava, ki so enotne vsem dejavnostim in so osnova kulture organizacije. Vrednote predstavljajo osnovna načela delovanja in se izkazujejo z vsakdanjim delom vseh zaposlenih v organizaciji. Komuniciranje vrednot so prilagodili zaposlenim, ki razumejo vrednote. Vodje z osebnim vedenjem nazorno izražajo vrednote družbe in so aktivno vključeni v izboljšanje medsebojnih

odnosov in etičnega vedenja. Najpomembnejše vrednote podjetja, ki se izražajo skozi kulturo podjetja so nedvomno povezane z razvojem človeških virov. Za oblikovanje in doseganje teh vrednot so izredno pomembne korektne in razumljive informacije ter jasno definirane zadolžitve na vseh nivojih, kar dosegajo z dnevnim komuniciranjem in drugimi oblikami posredovanja najrazličnejših informacij, ki so za zaposlene in družbo pomembne.

*Vrednote:*

1. Strokovnost
2. Prodajna usmerjenost
3. Pripadnost in poštenost
4. Ustvarjalnost
5. Skrbnost in zanesljivost
6. Prijaznost, domačnost in nasmejanost

Področje razvoja človeških virov se poleg notranjih oblik komuniciranja, osebnih razgovorov, sestankov, itd. poslužujejo tudi zunanjih institucij tako za izobraževanje kot tudi izboljšanje kulture in klime v podjetju.

*Vizija:* Na podlagi zastavljene strategije in strateških projektov se bodo v prihodnjem obdobju osredotočili predvsem na učinkovito pozicioniranje ponudbe na domačem in tujih novih trgih. Večjo pozornost bodo namenjali izboljšanju učinkovitosti poslovanja z obvladovanjem stroškov energije, materialov, učinkovitostjo procesov in dvigom kakovosti storitev ter standardov, ki veljajo za najvišji razred turistične ponudbe v Evropi. Vrhunske hotelske, kopališke in zdravstvene storitve so rezultat uresničevanja razvojne strategije družbe, ki temeljijo na strokovno usposobljenem kadru, prilagajanjem pričakovanj gostov in z obvladovanjem sodobnih tehnologij. Prepoznavnost kot zdraviliško destinacijo s 125 letno tradicijo bodo gradili s strokovnim kadrom in najsodobnejšimi storitvami v Medico – wellness centru Corrium.

## **1.1 Kazalniki delovanja v Zdravilišču Radenci**

Družba je v letu 2009 ustvarila 13.058 tisoč EUR prihodkov od prodaje, kar je za 1,9 % manj kot leto poprej. V turističnih centrih so gostili 56 tisoč gostov, ki so realizirali 220 tisoč nočitev, v kopališčih so zabeležili 180 tisoč obiskov dnevnih kopalcev. Zaradi manjše uspešnosti poslovanja družbe od pričakovane, je pooblaščen ocenjevalec opravil cenitev vrednosti, nepremičnin in opreme, na podlagi katere je družba oslabila opredmetena osnovna sredstva v skupni višini 10,2 milijona evrov. Gre za enkratni nenačrtovani dogodek, ki je pomembno vplival na to, da je družba poslovno leto zaključila z 10.887 tisoč € izgube. Brez upoštevanja tega enkratnega dogodka bi bil negativni čisti poslovni izid poslovnega leta za osem odstotkov manjši kot v preteklem letu. Družba je finančno dolgoročno stabilno podjetje, kajti v strukturi virov sredstev predstavljajo dolgoročni krediti 39,3 % dolgoročnih sredstev.



Stopnja osnovnosti investiranja znaša 87,4 %, kapital znaša 30 % osnovnih sredstev, koeficient gospodarnosti pa znaša 0,6.

*Stroški materiala* znašajo 3.730 tisoč EUR kar je za 0,6 % manj kot v preteklem letu. *Stroški storitev* so znašali 2.420 tisoč EUR, kar je za 3,9 % manj od lanskoletnih. *Stroški storitev* so sorazmerno visoki predvsem zaradi visoke vrednosti poslovnih stavb, ki v strukturi opredmetenih osnovnih sredstev predstavljajo 80,3 %, kar pa je seveda pogojeno z visokimi stroški tekočega in investicijskega vzdrževanja. S programom stalnih izboljšav so uspeli stroške materiala obvladovati in variirajo sorazmerno s prihodki od prodaje.

*Tabela 1: Finančni in nefinančni rezultati družbe od leta 2006 do 2009*

<b>Finančni rezultati - splošni tržni podatki, prodaja:</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Nočitve	201.799	201.468	173.576	177.248
Kamp	58.707	38.425	41.061	43.094
<b>Nefinančni rezultati</b>				
Tržni delež tujih nočitev (%)	35	34	34	31
Tržni delež domačih nočitev (%)	65	66	66	69
<b>Zasedenost objektov</b>				
Hoteli zasedenost v (%)	59	59	50	58
Ostalo zasedenost v (%)	60	47	44	46
Število nočitev	260.506	239.893	214.937	220.342
Število kopalcev	430.459	404.448	375.113	388.168
Realizacija zdravstvo (v 000 €)	1.861	1.780	1.825	1.869
Število točk	786.250	709.471	620.686	705.603
Število zaposlenih po mesečnih stanjih	348	333	307	298
Vlaganja v osnovna sredstva (v 000 €)	6.822	2.719	922	6.045
Čisti prihodki od prodaje (v 000 €)	12.514	13.148	13.315	13.058
Plan prihodkov od prodaje (v 000 €)	13.600	13.260	14.050	14.261
Index	92	99	95	92
Povprečne mesečne terjatve (v 000 €)	639	907	873	791
Čisti prihodki od prodaje v stalnih cenah iz leta 2006 (v 000 €)	12.514	12.450,75	12.349,56	11.897,04
Verižni indeks gibanja prihodkov od prodaje po stalnih cenah iz leta 2006	100	99,4	99,18	96,33
Povprečna letna bruto plača (v €)	10.858	11.064	11.568	12.696
Povprečna letna bruto plača (v €) po stalnih cenah iz leta 2006	10.858	10.477,27	10.729,23	11.567,23
Verižni indeks rasti plač po stalnih cenah iz leta 2006	100	96,49	102,4	107,81

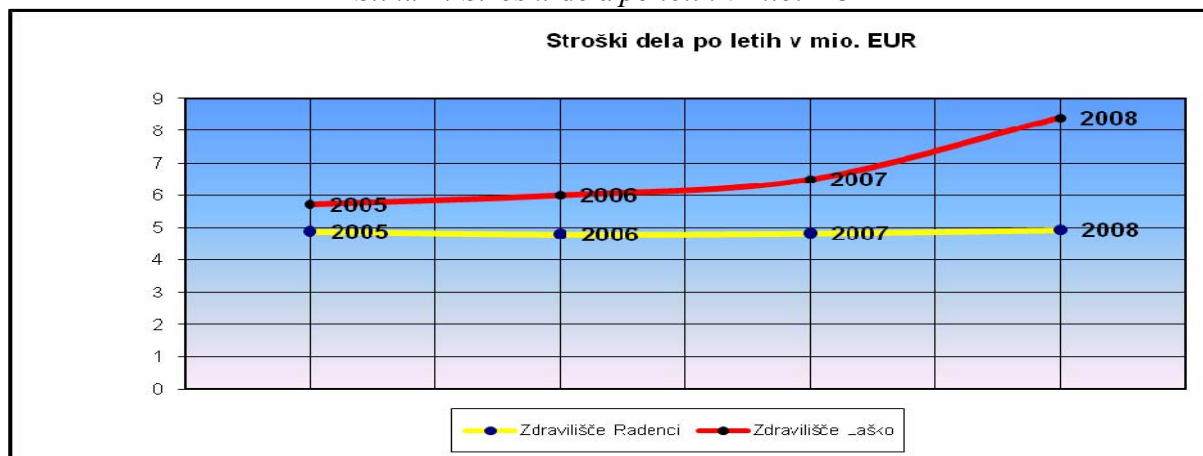
*Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.*

Tabela 2: Kazalniki po SRS 30.28 oz. SRS 29 od leta 2006 do 2009

KAZALNIKI PO SRS 30.28 OZ. SRS 29	2006	2007	2008	2009
Stopnja lastniškosti financiranja				
<i>kapital/obveznosti do virov sredstev</i>	58,9	55,6	56,2	30,5
Stopnja dolgoročnosti financiranja				
<i>kapital+dolg.obv.+dolg.rezervac./obv.do virov sredstev</i>	89,2	85,9	84,3	71,7
Stopnja osnovnosti investiranja				
<i>osnovna sredstva/sredstva</i>	95,2	95	94,8	87,4
Stopnja dolgoročnosti investiranja				
<i>osn.sredstva+dolg.fin.naložbe+dolg.posl.terjatve/sredstva</i>	95,2	95,7	96,4	89,1
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev				
<i>kapital/osnovna sredstva</i>	0,6	0,6	0,6	0,3
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti				
<i>likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti</i>	0,2	0	0	0
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti				
<i>likvidna sredstva+kratk.terjatve/kratkoročne obveznosti</i>	0,4	0,2	0,2	0,4
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti				
<i>kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti</i>	0,5	0,3	0,2	0,4
Koeficient gospodarnosti poslovanja				
<i>posl. prihodki/poslovni odhodki</i>	0,9	1	1	0,6
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala				
<i>čisti dobiček posl. leta/kapital (brez čistega dobička posl. leta)</i>	0	-1,5	-3,3	-50,2

Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.

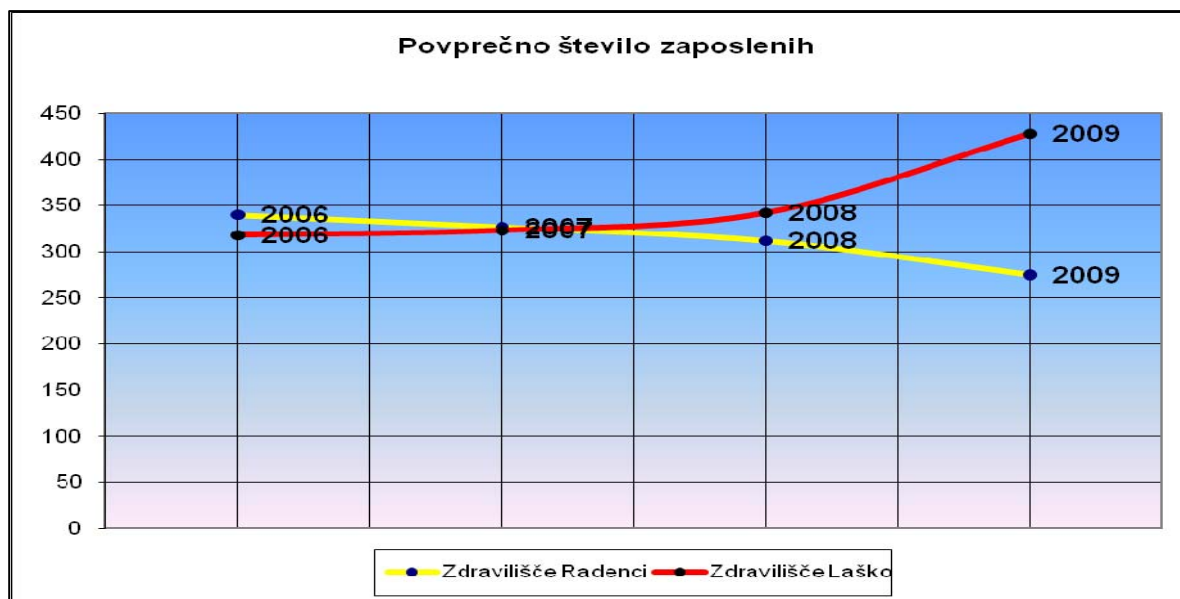
Slika 2: Stroški dela po letih v mio. EUR



Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.

V družbi se je od leta 2006 zmanjšalo število zaposlenih za 19,1 %. Višina celotnih *stroškov dela* je ostala na ravni l. 2006, kar pomeni znatno izboljšanje materialnega stanja in s tem neposredno povezanega zadovoljstva zaposlenih.

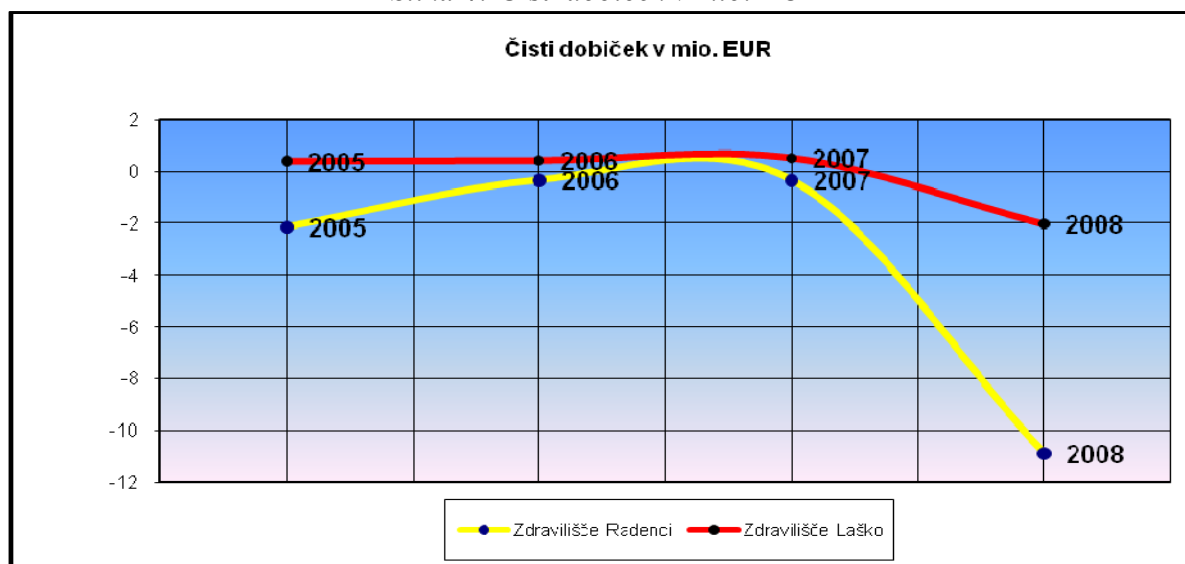
Slika 3: Povprečno število zaposlenih



Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.

Iz grafa je razvidno, da so v Zdravilišču Radenci zmanjšali število zaposlenih, medtem, ko je pri konkurenci naraslo število zaposlenih. Zmanjšanju povprečnega števila stanja zaposlenih sorazmerno sledi tudi zmanjšanje povprečnega števila opravljenih ur, kar pomeni, da zaposleni ne delajo preko polnega delovnega časa.

Slika 4: Čisti dobiček v mio. EUR



Vir: Poročilo o vodstvenem pregledu za leto 2009.

Izguba leta 2009 ni reprezentativna ampak pomeni prevrednotenje osnovnih sredstev na tržno vrednost in nima vpliva na denarni tok in s tem na dodatno zadolženost. Brez prevrednotenja bi bil poslovni izid v rangju 2007 in 2008.

## **2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI**

Človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje pa pot do njenega uspeha. S človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost in vrednote kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo in pripravljenost za sodelovanje (Možina S. et al., 1998, str. 3).

### **2.1 Management človeških virov in opredelitev človeških zmožnosti**

Management človeških virov, upravljanje kadrovskih virov, ravnanje z ljudmi in drugi podobni izrazi so vsebinski prevod za Human Resource Management (HRM) v angleškem jeziku, ki jih različni avtorji v Sloveniji uporabljajo za prikaz celovitega sklopa dejavnosti vezanih na zaposlene v organizaciji. Pojem »Management človeških virov« je razmeroma nov, pojavil se je pred dobrimi dvajsetimi leti v zahodnem svetu. Gre za splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči učinkovito upravljanje človeških virov kot ključnih elementov, s pomočjo katerih se organizacija lahko pravilno odzove na konkurenčne izzive okolja. Dognanja managementa človeških virov povečujejo učinkovitost organizacije kot celote (Harvey & Bowin, 1996, str. 4).

Management človeških virov je izraz, ki v celoti zadošča kot prevod pojma »Human Resource Management« (HRM) glede na njegovo vsebino in študijske potrebe pri seznanjanju s tem področjem. V bistvu gre za to, da organizacija sistematično upošteva in izkorišča dejstvo, da imajo ljudje neke možnosti, sposobnosti, potencialne, in manj za to, da so ljudje na splošno eden od produkcijskih virov, pa čeprav najpomembnejši (Merkač, 1998, str. 4).

HRM se ukvarja z razvojem in uporabo managerske politike na področjih:

- planiranja človeških virov in potencialov,
- procesov kadrovanja,
- ocenjevanja in vrednotenja dela,
- razvoja človeških virov (človeka),
- kakovosti delovnega okolja in učinkovitih odnosov pri delu.

Ob tem se HRM ukvarja s človeškimi in socialnimi učinki sprememb v organizaciji, z metodami dela ter z ekonomskimi in socialnimi spremembami v življenjskem okolju.

### **2.2 Tuji delavci na trgu**

Zaposlovanje tujih delavcev na domačem trgu dela je povezano z mednarodnimi migracijami. Te so zapleten proces, ki ga je statistično težko zajeti. Zato so podatki o njih pomanjkljivi in težko primerljivi v času ter med državami. Z ekonomskega vidika lahko na to gledamo kot na mednarodno mobilnost proizvodnega dejavnika delo. Slovenija si je po osamosvojitvi nabrala bogate izkušnje pri regulaciji trga dela in zaposlovanja tujih delavcev. V zadnjih letih je

doživela tudi zelo hitro rast in še do nedavnega nepredstavljivo visoko število tujih delavcev, ki so večinoma začasno prišli v našo državo.

Podatki o zaposlovanju tujcev v Sloveniji po izbruhu gospodarske krize kažejo, da se naš trg dela le počasi prilagaja spremembam v gospodarski aktivnosti. Kriza je v začetnem obdobju bolj prizadela domače delavce. Hkrati pa delodajalci še zmeraj povprašujejo po delu tujcev. Osnovne značilnosti zaposlenih tujcev v Sloveniji se spreminjajo počasi. Nekoliko hitreje se je na spremembe odzvala vlada, ki je za leto 2009 znižala kvoto delovnih dovoljenj za tujce in sredi leta 2009 sprejela še druge omejitve (Malačič, 2010, str. 6).

Tudi ekonomski razvoj v mnogih državah ustvarja razmere, ko domači delavci ne morejo zadovoljiti domačega povpraševanja po delu in so potrebni tuji. Največ tujih delavcev je zaposlenih v gradbeništvu, vendar se razmere spreminjajo tudi v turizmu. Vse manjši so vpisi dijakov v gostinske šole in tako tudi posledično odločanje za gostinski poklic. Zato se v gostinstvu pojavlja problem pri zaposlovanju kuharjev in natakarjev. V preteklem letu je prav tako prišlo do zaposlovanja tujih delavcev v PS Sava turizem, vendar se tukaj pojavlja problem, poznavanja slovenskega jezika. V Zdravilišču Radenci se za zaposlovanje tujih delavcev še niso odločili, ker je v regiji večje število nezaposlenih in se odločajo za zaposlovanje delavcev, ki so na borzi dela. Podjetje novo zaposlene delavce vključi v svoj izobraževalni program in jih tako usposobi za delo v gostinstvu.

## 2.2.1 Načrtovanje človeških virov v Zdravilišču Radenci

Načrtovanje in upravljanje s človeškimi viri ima podjetje opredeljeno v *letnem kadrovskem načrtu*, ki je sestavni del *Poslovnega načrta za poslovno leto*. Osnova kadrovskega načrta so vizija in cilji podjetja v povezavi z vizijo in cilji lastnika PS Sava. Kadrovska strategija v družbi se načrtuje preko KC Kadri, pravo, organizacija v okviru PS Sava, v katerega so vključeni zaposleni Zdravilišča Radenci. Postavljene smernice in cilji kompetenčnega centra v povezavi s poslovno strategijo predstavljajo za družbo temelje za načrtovanje in upravljanje s človeškimi viri. Temelj, na katerem gradijo, so zaposleni, ki predstavljajo najpomembnejši del premoženja PS Sava.

Zdravilišče Radenci ima 291 zaposlenih za določen in nedoločen čas – stanje na dan 31.12.2009. Cilji, ki so si jih zadali na področju zaposlenih v letu 2009 zaradi objektivnih razlogov (negativni poslovni rezultat družbe) so bili realizirani, kot so bili načrtovani. Planirani cilj stanja zaposlenih v letu 2009 so dosegli predvsem zaradi celoletnega aktivnega izvajanja racionalizacije delovnih procesov na vseh področjih dela, predčasnih upokojitev in planirano oddajo določenih procesov zunanjim izvajalcem.

Tabela 3: Kvalifikacijska struktura zaposlenih po dejanski izobrazbi po letih

Leto	I. v%	II. v%	III. v%	IV. v%	V. v%	VI. v%	VII. v%	VIII. v%	IX. v%	SKUPAJ št. Zaposl.
2006	2.94	28.82	0.88	43.82	19.41	2.64	1.17	0,29	0	340
2007	1.89	27.12	0.63	40.06	22.71	4.41	3.15	0	0	317
2008	0.67	29.49	0	40.00	21.69	2.03	6.10	0	0	295
2009	0.68	27.49	0	38.48	22.33	2.74	8.24	0	0	291

Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2009.

## 2.2.2 Proces kadrovanja v Zdravilišču Radenci

Strategija podjetja zajema tudi kadrovsko strategijo, kjer je opredeljeno predvideno število zaposlenih po kvalifikacijski strukturi do leta 2010. Evidenco in razvoj kadrov vodijo v Kadrovsko informacijskem sistemu – KADRIS. Program so v juniju 2009 nadgradili z izobraževalnim programom (znanja in veščine) in programom RIS za evidentiranje delovnega časa.

Zaposleni za določen čas imajo v skladu z zakonskimi predpisi enake pravice in obveznosti kot zaposleni za nedoločen čas. V podjetju imajo za določen čas 11 zaposlenih, največ jih je na VI. In VII. stopnji izobrazbe, zaradi okrepitve prodajne službe. Na tem področju se je v preteklem obdobju največ zaposlovalo. Za delo na delovnem mestu delavce v strokovno delo uvede neposredni vodja. Področje je urejeno z delovno-pravno zakonodajo, kolektivno pogodbo dejavnosti gostinstva in turizma, aktom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest in z dokumenti sistema vodenja kakovosti.

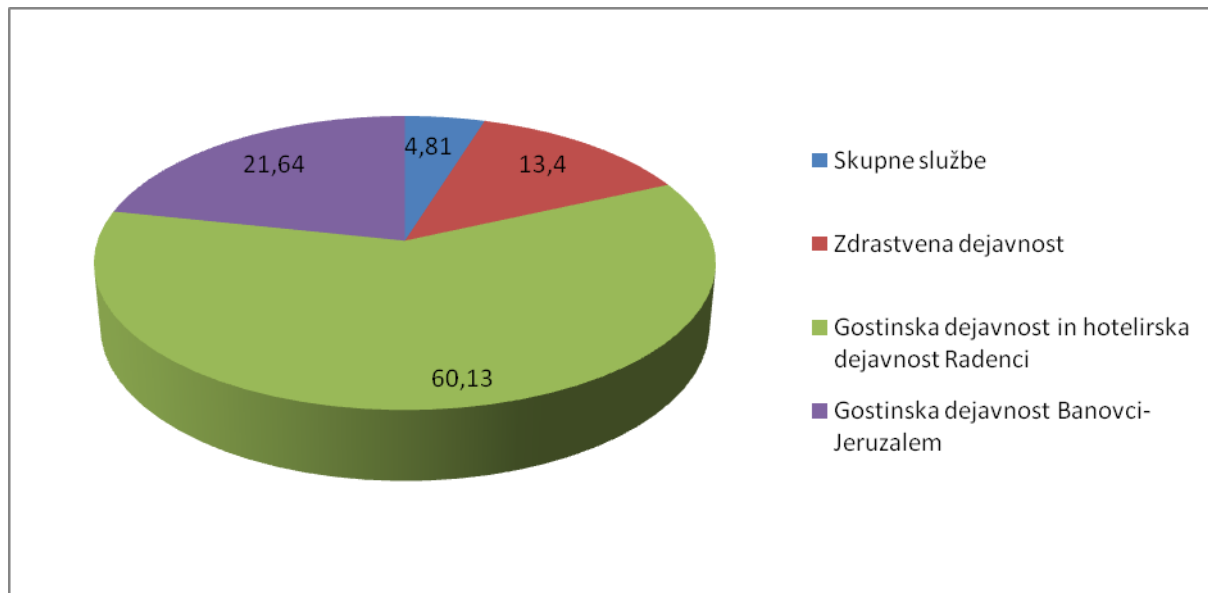
V Zdravilišču Radenci imajo proces zagotavljanja in razvoja kadrov, tako organizacija vključuje tudi podprocese, kot so:

- *oblikovanje organizacijske strukture* in sistemizacije delovnih mest ter upravljanje z delovnim časom, kadrovanja in vodenja preostalih kadrovskih postopkov.
- *individualni razvoj zaposlenih* – načrtovanje razvoja, letni razgovori in proces identifikacije in razvoja potencialov in nasledstva. Posebno pozornost podjetje posveča pridobivanju ustreznih kadrov, usposabljanju in razvoju zaposlenih predvsem mladih perspektivnih kadrov.
- *usposabljanja in izobraževanja* – usposabljanje zaposlene na področju znanja tujih jezikov zaradi usmeritve na tuje trge (predvsem nemščina in italijanščina), usposabljanje na področju komunikacije in prodajnih veščin; študij ob delu, programi uvajanja in spremljanje pripravnikov in novo zaposlenih delavcev, obvezna praksa dijakov in študentov.

Kader pridobivajo s štipendiranjem, izobraževanjem že zaposlenih delavcev, zaposlovanjem pripravnikov, s spremembami pogodb o zaposlitvi sodelavcem, ki so že zaposleni in s potrebnim sodelovanjem Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, v primeru prijav potreb po delu delavcev, ključne kadre pa preko objav in razpisov. Zahteve delovnih mest ter

pogoji in vsebina dela so zajeti v aktu o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Pri pridobivanju kadra z objavami in razpisi se s kandidati opravi zaposlitveni intervju, v katerem sodeluje uprava in strokovni delavec s kadrovskega področja.

*Slika 5: Strukturna porazdelitev zaposlenih po dejavnostih v %*



*Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2009.*

Pri zaposlitvah in prenehanju delovnega razmerja delavcev, so postopke izvajali v skladu z delovno pravno zakonodajo, tako, da v letu 2009 niso beležili sporov na delovnem sodišču. Sodelovali so v vseh postopkih ugotovitve preostale delazmožnosti (invalidski postopki) in 3 delavce ustrezno razporedili po odločbah IK.

### **2.3 Ljudje kot viri ali njihove zmožnosti kot viri**

Vsaka organizacija bi glede na svojo dejavnost morala imeti model ravnanja z ljudmi. Predstavljeni modeli lahko pomagajo pri oblikovanju lastnega modela, vendar se vsi najdeni modeli nanašajo le na načine ravnanja z ljudmi in njihovimi viri. Zgodovinsko pa tako čistih modelov ravnanja z ljudmi ne srečamo. Zatika se že pri tem, ali so ljudje viri in ali je potrebno upoštevati njihove zmožnosti kot vire.

Danes prevladujeta obe opredelitvi. Ljudje kot viri nastopajo predvsem v glavah managerjev v velikih organizacijah, kjer za vsako posamezno lastnost, ki jo zahteva delo, potrebujejo svojega človeka. Dela so postala tako specializirana, da je mogoče pri njih zaposliti človeka z zmožnostjo, ki jo ta zahteva. V malih podjetjih pa bi takšno zaposlovanje veljalo za potratno. Človek ima namreč več zmožnosti, z izobraževanjem pa jim je mogoče dodati še kakšno. Zato se v majhnih organizacijah ne sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje. Zato bi v majhnih podjetjih zaposlili novega človeka le, če obstoječim nikakor ne bi mogli dodati določene zmožnosti, ki jo terja delo. Če bi hoteli

gospodarno ravnati s človekovimi viri, pa bi si enako vprašanje morale postavljati tudi velike organizacije (Lipičnik, 1998, str. 29).

Edini način danes, kako priti do konkurenčne prednosti, je neprestano inoviranje in izboljševanje v skladu s strateško usmeritvijo. Zato sta ključna učenje in ustvarjalnost zaposlenih. To pomeni tudi precej spremenjeno vlogo managerjev, pri katerih postaja čedalje bolj pomembna sposobnost vodenja (leadership), ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, motiviranjem in s timskim delom (Zupan, 2000, str. 39).

## **2.4 Strateški pomen človeških virov**

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni vir. Zato bodo v prihodnosti zmagovale tiste organizacije, ki se bodo sposobne ob pravem času pravilno odzvati na spremembe in znale učinkovito upravljati s svojimi (predvsem človeškimi) viri.

Ljudje so največje bogastvo vsake organizacije. Predstavljajo njen obstoj, zato so vse odločitve, odločilnega pomena za preživetje in uspeh organizacije. So ene najzahtevnejših odločitev, od katerih je odvisna prihodnost organizacije, poslovna in tudi osebna rast in razvoj posameznikov v njej. Obsegajo posebno področje dejavnosti, s katerimi želimo optimizirati človeške zmogljivosti tako, da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje (Harvey & Bowin, 1996, str. 4).

## **2.5 Management človeških virov v slovenskih podjetjih**

Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih metod in tehnik, ki jih managerji uporabljajo pri vzpodbujanju in motiviranju zaposlenih za doseganje boljših rezultatov (Ivanuša-Bezjak, 1998, str. 251). Področje upravljanja s človeškimi viri je pri nas mnoga leta tlelo in čakalo na svoj pravi »trenutek«. Spremembe v gospodarskem sistemu, ki so posledica osamosvojitve Slovenije v letu 1990, so vedi omogočile pogoje za njen pohod iz anonimnosti ter njeno promoviranje in razumevanje.

Slovenci smo znani kot priden in discipliniran narod. To smo v preteklosti največkrat dokazali z delom izven uradnega službenega časa. V službenem času družbeni sistem iz nas ni znal izrabiti vseh potencialov. Vedno več podjetnikov in managerjev danes priznava, da so kadri največje bogastvo njihovega podjetja. Brez njihovega znanja, sposobnosti in spretnosti bi vsi stroji in naprave v podjetjih stali brez koristi. Zato je potrebno mnogo več časa, kot smo to delali do sedaj, posvetiti zaposlenim in njihovim neizkoriščenim potencialom.

Slovenska podjetniška praksa je intenzivno usmerjena v projekt dohitevanja » zahodnega« managementa. Večina slovenskih podjetij želi v prihajajočih letih ostati ali postati primerljiva z uspešnimi tekmeci doma in v tujini. Razvoj podjetništva in z njim povezana konkurenčnost,



ki ga v zadnjih letih doživlja Slovenija, sta vzroka za vedno intenzivnejše izpostavljanje potrebe po celoviti organizacijski preobrazbi. Različne raziskave kažejo, da imajo podjetja na tem področju zagotovo še precej rezerve, tako pri organizaciji kadrovske funkcije kot pri izvajanju posameznih aktivnosti. V celoti gledano bi lahko rekli, da je ravnanje s človeškimi viri še precej slabo razvito, čeprav posamezni primeri že kažejo spremembe v pravo smer. Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji si torej počasi, a zanesljivo utira svojo pot in veljavo (Ivanuša-Bezjak, 2000, str. 251-252).

## **2.6 Vloga managementa pri upravljanju s človeškimi viri in spremljanje razvoja zaposlenih v podjetju**

Pogoj za uspešno ravnanje s človeškimi viri je udeležba in podpora managementa, saj je najvišje vodstvo odgovorno za vse resurse, vključno s človeškimi viri. Management se mora zavedati, da je potrebno za doseganje pozitivnih učinkov, ki se pretežno izkazujejo v dobičku, zagotavljati takšne pogoje za delo, da bo to učinkovito organizirano, ustrezno nagrajeno in bo dajalo možnost vsestranskega strokovnega in osebnostnega razvoja zaposlenim ter možnost soupravljanja. Kakovostna politika upravljanja človeških virov je centralna točka, ki lahko zagotavlja pogoje za uspešno delovanje managementa in učinkovito uresničevanje poslovne filozofije in strategije poslovanja. Prav zato je izrednega pomena skrb, ki jo mora management namenjati zaposlenim. Prizadevanja za nenehne izboljšave pri delu morajo postati vrednota posameznika in organizacije, jedro kulture organizacije in sestavni del poslovanja. Naloga najvišjega vodstva kot tudi vodstva na vseh ravneh je, da vzpostavi takšno usklajenost med delovanjem zaposlenih in delovnimi procesi, da sinergični učinek obeh zagotavlja stalno izboljševanje poslovanja (Svetic, 1998, str. 686).

V podjetju managerji oblikujejo cilje in vodijo dejavnost zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev. Sodobna družba današnjega časa ne more brez tega, da si zastavi ključno vprašanje, kako vzpostaviti sistem, s katerim se organizirano dosega kadrovski razvoj sodelavcev, katerega najpomembnejši sestavni del je razvoj delovnih potencialov pri zaposlenih.

Na ta način se namreč:

- izboljšuje interes za strokovno usposobljenost kadrov s pomočjo izobraževanja in usposabljanja,
- omogoča napredovanje sodelavcev na bolj zahtevna področja znotraj sistemizacije v podjetju,
- omogoča povezovanje kakovostnih kadrov glede na proizvodno, teritorialno in drugo klasifikacijo,
- spremlja najsodobnejše organizacijsko – vodstvene principe in pravila dela, ki se uveljavljajo v razvitem svetu, v cilju celovitega obvladovanja kakovosti dela s človeškimi potenciali v konkretni posamezni sredini.

## 2.6.1 Razvoj zaposlenih v Zdravilišču Radenci

Razvoj kadrov na trgu dela je pomemben dejavnik globalne produktivnosti, uspešnosti in učinkovitosti v neki državi oziroma v njenem gospodarskem poslovnem sistemu. Pri tem izhajamo iz ocene, da so tako sodelavci, kot tudi njihovi managerji, odgovorni ustvarjalci doseganja poslovnih ciljev.

*Izobraževanje in usposabljanje* so v Zdravilišču Radenci usmerili na naslednje ciljne skupine in izobraževalne vsebine:

- vodstveni kader so izobraževali in usposabljali predvsem za področje vodenja in organiziranja dela;
- prodajni kader so usposabljali za izboljševanje tehnik prodaje;
- zaposlene v recepciji, strežbi in ostalih področjih so vključevali v jezikovne tečaje zaradi usmeritve na tuje trge.

Podlaga za zagotavljanje in razvoj kadrov ter organizacije in povečanje kompetentnosti zaposlenih je *plan izobraževanja*. Plan izobraževanja je izdelan na podlagi:

- izobraževalnih potreb za vse izobraževalne vsebine;
- po ugotovljenih deficitih znanja;
- spremembah, ki so bile izvedene na podlagi preimenovanja podjetja iz Terme Radenci v Zdravilišče Radenci;
- razvojnih potrebah družbe;
- načrtovanega razvoja posameznega sodelavca, definiranega ob letnem osebnem razgovoru vodje s sodelavcem.
- Ob poznavanju načel vodenja kakovosti je vsekakor upoštevano načelo »poznavanje želja« zaposlenih in njihove realne in smiselne predloge, ki jih upravi in organizatorju izobraževanj ob koncu tekočega leta posredujejo vodje enot in oddelkov.

Vodje so tudi neposredno odgovorni za prenašanje svojega znanja in veščin in za dvig kakovosti dela, obenem pa preko ustrezne notranje komunikacije, vzpodbujajo interes sodelavcev za izobraževanje ( Plan izobraževanja, Radenska Zdravilišče Radenci d. o. o. za leto 2009).

## 3 ZNANJE IN UČENJE V ORGANIZACIJI

Znanje je skupek informacij, vednosti, sposobnosti in izkušenj, ki v določenem trenutku vplivajo na posameznikovo odločitev. Pri odločanju je treba vedno upoštevati več vidikov, odločitve so praviloma kompromisi. Znanje omogoča ciljno usmerjeno oblikovanje kompromisov v situacijah odločanja (Škrilec, 2000, str. 65). Znanje se uveljavlja kot vrednota posameznika in organizacij.

Znanje kot proizvodni vir ima svojevrstne značilnosti, po katerih se bistveno razlikuje od drugih proizvodnih virov. Prav zaradi teh posebnosti ga teoretiki čedalje bolj izvezemajo iz obravnave preostalih proizvodnih virov. Za razliko od drugih proizvodnih virov se znanje z uporabo ne zmanjšuje oziroma ne obrablja. Prav nasprotno: bolj kot ga uporabljamo, učinkovitejša in uspešnejša je njegova raba, pravi Kermally (1999, str. 216). Torej ima znanje kot prvina naraščajoče donose obsega. A čeprav je raznovrstnega znanja vse več in ga tudi namenoma večamo s premišljenimi naložbami, je kljub temu relativno redko in omejeno. To se odraža v vrzelih, v nezadostnem ali zgolj povprečnem znanju.

Cilj organizacije, v kateri je prisotno učenje, je večja konkurenčnost s povečanjem kompetenc na področju reševanja problemov, odločanja in delovanja. Viri znanja so specifični za organizacije in se jih na trgu ne da kupiti, razen pri prevzemu organizacije. Danes velja upravljanje z znanjem za trg bogastva. Kljub temu pa, da je znanja in možnosti za njegovo pridobitev vse več, ga vendar lahko označimo kot redek vir. Upravljanje z znanjem je vsak proces, ki služi pripravi podatkov in izkušenj, potrebnih za aktualno odločitev.

Prihodnost imajo le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih. Zaposleni v vseh poslovnih organizacijah se morajo učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju. Dovzetnost za nove ideje je usodnega pomena za vsako organizacijo, kajti organizacije, ki se ne učijo in ne izkoriščajo svojih idej, ne morejo preživeti. Življenje je nenehno učenje (Ivanuša-Bezjak, 2001, str. 35).

### 3.1 Usposabljanje in izobraževanje

Učenje pomeni vedeti, kako stvari delujejo. Izobraževanje pomeni vedeti, kako s stvarmi delati. Današnja podjetja potrebujejo oboje: učenje in izobraževanje. S pojmom *usposabljanje* oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Ker je kakovost pri delu predvsem posledica kreativno uporabljenega znanja, je usposabljanje in način, kako to znanje uporabljamo pri delu, ena najpomembnejših nalog pri delu z zaposlenimi. Adizes (1996, str. 7) trdi, da je uspeh znatno večji, če je v proces usposabljanja vključena celotna vodstvena in strokovna hierarhija v podjetju.

Tabela 4: Pregled izobraževanj po letih

	2007	2008	2009
<i>Ura izobraževanja na zaposlenega</i>	48	75	35
<i>Število udeležb izobraževanja</i>	969	697	757
<i>Skupaj ure izobraževanja</i>	6.382	5.268	4.204
<i>Stroški izobraževanja v eur.</i>	59.977	54.683	42.683

Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2009.

*Izpopolnjevanje* vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo.

Izpopolnjevanje poteka po različnih programih, ki večinoma izhajajo iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb zaposlenih ter jim omogočajo spoznavanje in obvladovanje novih dosežkov in spoznanj. Z organiziranim izpopolnjevanjem vzdržuje organizacija delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih (Možina S. et al., 1998, str. 178).

### **3.2 Izobraževalna dejavnost**

Novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delo, ter ostali zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so pred letom ali dvema pridobljena znanja že zastarela. Samo delavci z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od vseh zaposlenih terjajo neusmiljena konkurenca na tržišču. Izobraževanje vseh zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj na različnih oblikah izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje vseh zaposlenih za družbo pomeni pridobivanje novih spretnosti ter zmožnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih aktivnosti (Ivanuša-Bezjak, 2001, str. 36).

*Stalna naloga vseh vodjev oddelkov v Zdravilišču Radenci je, da spodbujajo zaposlene pri sodelovanju v procesih in vključevanju v izobraževalne aktivnosti. Pridobivanje novih znanj za izboljševanje procesov na različne načine pa je pot do konkurenčnosti, ki je neusmiljena na trgu. Iz vseh dejavnosti so zaposleni vključeni v Akademijo Sava, kjer potekajo aktivnosti v skladu z letnim planom in potrebami družbe. Vsa usposabljanja in izobraževanja so usmerjena k cilju zagotavljanja strokovnosti zaposlenih in stalno izboljševanje kakovosti storitev ter prenos znanja do najnižjega nivoja.*

Danes v informacijski dobi ne smemo pozabiti na internet in njegove neskončne možnosti pridobivanja informacij in njihovih znanj. Izobraževanje zaposlenih v najširšem pomenu lahko podjetniki uporabijo tudi kot zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja zaposlenih. Zaposlenim, ki želijo nekaj biti in v svoji delovni karieri tudi nekaj postati, pomenijo možnosti izobraževanja veliko. Novo pridobljenega znanja jim ne more nihče odnesti. Njihov način razmišljanja in delovanja si lahko izboljšajo in s tem pripomorejo k večji ustvarjalnosti in kreativnosti.

Postopek izobraževanja in usposabljanja v Zdravilišču Radenci spremljajo preko ustrezne dokumentacije – organizacijski predpis in obrazci za prepoznavanje potreb, poročilo o

izvedenem izobraževanju, testiranje znanja in uvajanje novosti. V letu 2009 je na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih bilo opravljenih v povprečju *35 ur izobraževanja na zaposlenega*. V izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je bilo vključenih več kot 95 % vseh zaposlenih (posameznik je opravil več sklopov izobraževanj). Ocenjujejo, da je izbor izobraževalnih vsebin bil za zaposlene ustrezen. Večina zaposlenih delavcev z dodatnim izobraževanjem, vsakoletnim usposabljanjem in izpopolnjevanjem dosega zahtevano kompetentnost, ki jo zahtevajo delovna mesta, procesi dela in zahteve gostov. V skladu s sprejetim planom izobraževanja so na področju standardov ISO 9001 in ISO 22000 izvedli začetna in obnovitvena izobraževanja presojevalcev, pravilo v PS Sava je, da vsak vodja mora biti notranji presojevalec. Izobraževanje izvajajo zunanji predavatelji in izobraževalne institucije. V izobraževanju se maksimalno poslužujejo internih izobraževalnih oblik, ki jih izvajajo notranji sodelavci (računalništvo, sistem vodenja varnosti živil, varnost in zdravje pri delu, sistem vodenja kakovosti in ekologija, F&B).

Zaposleni so bili vključeni v naslednje sklope strokovnih izobraževanj:

- Sodobna managerska orodja (strateške delavnice)
- Standardi kakovosti (ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, PRSPO, 20 ključev, OHSAS 18001:2007)
- Usmerjenost k strankam (uvajanje principa prodaje v vse naše aktivnosti)
- Šola voditeljstva (voditeljstvo za izvajanje strategije, za management talentov, za doseganje cilje, za uvajanje sprememb...)
- Uvajanje principa prodaje (interni marketing, tuji jeziki – nemščina, italijanščina, angleščina)
- Usposabljanja v okviru informacijske tehnologije (Outlook, Word, ROS...)
- Usposabljanje gostinskega kadra (kuhinje in strežbe...)
- Usposabljanje v programih izobraževanja za pripravo strateških projektov, ki se financirajo iz sredstev EU
- Strokovno izobraževanje zdravstvenih delavcev
- Splošna izobraževanja – podlaga zakonodajne zahteve
- Šola turizma in Akademija Sava (3 sodelavci – priprava poslovnih načrtov; vsi so vodje PC).

V letu 2009 so podelili 3 štipendije, 8 delavcem pa so omogočili študij ob delu za pridobitev V., VI. in VII. stopnje strokovne izobrazbe. Gostinski kader IV., V. in VI. stopnje pridobivajo s sodelovanjem s strokovnimi, srednjimi in višjimi šolami preko organiziranja obveznih strokovnih praks dijakov (povprečno 85 letno). Število dijakov na srednješolskem nivoju se z zmanjšanjem vpisa v srednje strokovne šole zmanjšuje, se pa povečuje število študentov iz gostinsko-turističnih šol. Učenci in študenti na obvezni praksi imajo pri svojem delu ustrezno usposobljenega mentorja, ki spremlja program prakse in uspešnost dijaka oz. študenta.

Managerji in vsi zaposleni v organizacijah nenehno potrebujejo nova znanja, izkušnje ter informacije. Le-te pridobivajo z izobraževanjem, usposabljanjem in drugimi načini

pridobivanja znanj. S tem bogatijo sebe, organizacijo, okolico in nenazadnje družbo kot celoto. Inoviranje procesov je povezano z novimi znanji kot so: tehnika reševanja problemov, analiza problemov, statistično spremljanje procesne kontrole, merjenje standardov kakovosti dela in podobno. Ker postaja timsko delo prevladujoč način dela, je zaposlene potrebno zanj usposobiti. Prav tako morajo biti usposobljeni za sprejemanje odločitev, vodenja skupine. Smotrno morajo upravljati s časom in viri, ki jih uporabljajo pri svojem delu. Ker postaja vodstvenih ravni manj, je v proces odločanja vključenih več zaposlenih, za kar potrebujejo nova znanja in dodatna usposabljanja (Svetic, 1998, str. 685). Sistem izobraževanja in usposabljanja zagotavlja, da so zaposleni usposobljeni tako, da so sposobni v najkrajšem času delo opravljati samostojno, odgovorno, kakovostno in varno v skladu s pričakovanimi zahtevami dela (Čebulj, 2000, str. 72).

Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki bo lahko uspešen in učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezen izobražen in usposobljen (Možina S. et al., 1998, str. 181).

### **3.3 Znanje in izobraževanje v funkciji poslovne učinkovitosti podjetja**

Spremembe v poslovnem okolju ter razvoj tehnologij, trgov in organizacijskih struktur narekujejo in omogočajo nastajanje novih znanj, ki slonijo na učinkovitem komuniciranju, skupinskem delu, katerim se organizacija prilagaja okolju. V nestabilnem in hitro spreminjajočem okolju je potrebno vnaprej sistematizirati izobraževanje in znanje, tako da omogoča tekoče in fleksibilnejše prilagajanje podjetja okolju. Le družba, ki upravlja ustrezen sistem izobraževanja in znanja, je lahko sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati nova znanja.

Upravljanje sistema izobraževanja in znanja zaposlenih je v uspešnih podjetjih postavljeno kot sestavni del funkcije managerskega upravljanja vseh virov. Tako je planiranje znanja in izobraževanja, kot del poslovnega planiranja, nujni predpogoj, da celoten sistem daje učinke glede na vložke (Čebulj, 2000, str. 70). S kontinuiranim izpopolnjevanjem zagotavljamo, da zaposleni na vseh ravneh razširjajo, poglobljajo in dopolnjujejo znanja, veščine in razvijajo svoje sposobnosti. V stremljenju k odličnosti se kot ključni kriterij vse bolj pojavlja prenavljajoče se znanje, ki je že samo po sebi jamstvo za dolgoročnost doseganja kakovosti. Zaradi dejstva, da postajajo znanje, usposobljenost, inovativnost oziroma intelektualni kapital sploh ključni dejavniki učinkovitosti, kakovosti in konkurenčnosti podjetij, pridobiva pomembnejšo vlogo in odgovornost tudi kadrovske izobraževalni management in strokovnjaki na tem področju (CTU, 2000, str. 17).

## **4 OPREDELITEV MOTIVACIJE TER PLAČEVANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH KOT SREDSTVO ZA MOTIVIRANJE**

Motivacija je zelo kompleksen pojem. Za večino zaposlenih pa kljub vsemu velja: bolje delamo, če smo zadovoljni s tem, kar delamo, in je to podprto s priznanjem, plačo, povratno informacijo, dobrimi delovnimi odnosi in tako dalje. Luthans (1995, str. 140) trdi, da je motivacija osnovni psihološki proces. Malo jih bo nasprotovalo, da to ni najpomembnejše žarišče v približevanju k organizacijskemu obnašanju. Mnogo ljudi enači vzroke obnašanja z motivacijo. Vzroki obnašanja so mnogo širši in kompleksnejši, kot pa je to lahko razloženo s samo motivacijo. Kakorkoli, motivacija se ne sme podcenjevati. Danes imajo praktično vsi ljudje, od tistih s poklicno izobrazbo do učenjakov, svojo definicijo motivacije. Ponavadi je v definicijo vključena ena ali več naslednjih besed: hrepenenje, želja, pomanjkanje, skrb, cilj, potreba, težnja, motiv in spodbuda.

Motivacija je tesno povezana z motivi (na primer po pripadnosti, varnosti, statusu, moči in uveljavitvi) in z zahtevo po njihovi uresničitvi. Motivacija je tudi potrebna za proces kontinuiranega učenja in razvoja vseh zaposlenih v podjetju. Oboje je osnova za doseganje odličnih rezultatov in postavljenih ciljev (Treven, 1998, str. 106-107).

### **4.1 Motivacija kot komponenta človekove učinkovitosti**

Med pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za učinkovito delovanje posameznika, je tudi ustrezna motivacija. Motivacija je notranji proces, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Te potrebe so bodisi osnovne ali priučene. Osnovne potrebe so potrebe za preživetje in podobno, medtem ko so potrebe po priznanju, uspešnosti in socialnih priznanjih priučene. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem ali situacijam. Motivacija torej pomeni, da cilji ljudi privlačijo, ne da jih vanje silimo. Če pa so te potrebe povezane s kakovostjo, govorimo o motivaciji za kakovost (Svetec, 1999, str. 45).

Iskanje ustreznih motivacijskih faktorjev mora sloneti na proučevanju potreb posameznika. Učinkoviti motivacijski dejavniki bodo le tisti, ki bodo neposreden izraz potreb in želja. Ob nizki motivaciji posameznika ali skupine jo moramo okrepiti oziroma jo dvigniti na višjo raven. To naredimo posredno s pomočjo motivacijskih dejavnikov, ki jim pravimo tudi stimulacija.

### **4.2 Motivacija v delovnem okolju**

Samo v organizacijah s »fleksibilnim« načinom organiziranosti lahko v zadostni meri motivirajo zaposlene in spodbujajo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delo je v teh organizacijah oblikovano tako, da predstavlja izziv in pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene, poleg tega je razumljivo in raznoliko. Zaposleni se lahko samo-upravljajo in s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Od njih se

pričakuje veliko dobrih idej in predlogov, ki so pomembni za učinkovitost celotne organizacije. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni s plačo in z drugimi posebnimi nagradami, ki so odraz pozornosti do osebnih uspehov posameznika (Armstrong, 1996, str. 314).

Vprašanj s področja motiviranja zaposlenih je veliko. Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro poznati in uporabljati pri delu z ljudmi, na kakšen način doseči, da bi sodelavci delali bolje, več in bili zadovoljni? Posebej je treba poudariti, da ima zlasti motivacijska struktura posameznika na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost pogosto zelo velik vpliv (Možina S. et al., 1998, str. 48).

### **4.3 Sistem plačevanja dela in nagrajevanja delavcev**

Pri nagrajevanju se v glavnem srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Možina S. et al., 1998, str. 247).

Pri formalnih programih lahko uporabljamo najmanj štiri različne pristope k temu, koga bomo nagradili. Lahko se odločimo, da nagradimo najuspešnejše delavce, za kar je merilo skupna uspešnost v določenem obdobju. Vendar se pri tem hitro pojavi težava, da so pogosto večkrat nagradjeni isti ljudje, saj so najbolj uspešni sodelavci praviloma uspešni v daljšem obdobju. Ker drugi zaposleni morda začutijo, da nagrade ne bodo mogli dobiti, ta izgubi motivacijsko moč. Zato je smiselno, da poleg skupne uspešnosti uporabljamo še druga merila, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja, tisti ki je najbolj napredoval, in podobno (Zupan, 2001, str. 209).

Vsaka organizacija ima določen sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom ugodnosti pri delu. Ti sistemi nagrajevanja so strukturirani tako, da v čim večji možni meri podpirajo napore organizacije, da bi dosegla zastavljene poslovne cilje (Merkač, 1998, str. 98).

### **4.4 Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti**

Posameznikova delovna uspešnost je vedno v povezavi z uspešnostjo kolektiva. Še posebej je pomembno ustvariti povezave in razmerja v nagrajevanju tistih zaposlenih, katere delovne rezultate lahko merimo. Osnovni cilj nagrajevanja delovne uspešnosti je:



- povečati prispevek zaposlenih k doseganju boljših delovnih rezultatov in zmanjšanju odsotnosti z dela ter fluktuacijo
- doseči nagrajevanje doseganja načrtovanih ciljev posameznih zaposlenih, organizacijskih enot in in podjetja kot celote
- lažje in preglednejše spremljanje in obvladovanje stroškov dela
- izboljšati pomen timskega dela, vendar to ne pomeni izključitev pomena dela posameznika
- zagotavljati nagrade zaposlenim za dosežke na podlagi doseženih ciljev
- pospešiti aktivnosti za celovito kakovost poslovanja in povečati dolgoročno rast z izboljšanjem učinkovitosti poslovanja
- postopoma vpeljati in standardizirati metodo preverjanja uspešnosti in določanja ciljev zaposlenih na podlagi osebnih razvojnih načrtov
- uvajati sistem coaching

Za posamezne skupine zaposlenih je treba določiti merila , s katerimi ugotavljamo uspešnost posameznikov in skupin. Merila morajo:

- podpirati poslovne cilje podjetja
- pri zaposlenih spodbujati želeno obnašanje, ki je v interesu poslovne strategije podjetja
- pri zaposlenih vplivati na doseganje določenih meril

Model nagrajevanja delovne uspešnosti mora vključevati različne vrste nagrad za delovno uspešnost. Kratkoročni vidik spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih mora zaposlene čim bolj stimulirati k boljšemu opravljanju dela in se nanaša na krajšo časovno obdobje (ocenjevalno), ki pa se mora ponavljati. Spremljanje, ugotavljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti so odvisni od:

- rezultatov dela posameznika
- uspešnosti organizacijskih enot in projektnih skupin
- uspešnosti podjetja

Določeni vidiki spremljanja delovne uspešnosti pomeni spremljanje skozi daljše časovno obdobje, ki se nagradi kot napredovanje (horizontalno ali vertikalno). V sistemu napredovanja je treba določiti in natančneje opredeliti merila za napredovanje na podlagi kompetenčnega modela oziroma matrik usposobljenosti (HRM, 2009, str. 44-48).

#### 4.4.1 Nagrajevanje zaposlenih kot sredstvo za motivacijo v Zdravilišču Radenci

Motivacija za zaposlene, so tudi nekatere ugodnosti, ki pozitivno vplivajo na njihovo počutje, spodbujajo pripadnost podjetju in pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V Zdravilišču Radenci svoje zaposlene motivirajo na različne načine:

*Organizacija letovanj* (izmenjava počitniških kapacitet). Zaposleni v podjetju imajo možnost letovanja preko izmenjave počitniških kapacitet v Portorožu, Zrečah, Kranjski gori in Bledu. V letu 2009 je bilo na ta način izkoriščenih 764 nočitev oz. kapacitete je koristilo 68 zaposlenih z družinskimi člani.

- Nagrada ob koncu leta »božičnica« (prejmejo jo vsi zaposleni).
- *Letna karta*: vsem zaposlenim in otrokom zaposlenih, organizacija nudi možnost brezplačnega vstopa v vse rekreacijske objekte, bazene, savne, fitnes in tenis igrišče, ki so v njeni lasti. Vsem zaposlenim nudijo tudi 50% popusta na vse zdravstvene in wellness storitve.
- Brezplačni preventivni pregled pri zdravniku specialistu za managerski kader, izvajajo na dve leti.
- Obdobne preglede za vse zaposlene pa v skladu s predpisi (od enega do pet let)
- Organiziranje prehrane med delom, kjer imajo že od leta 1998 uvedene štiri vrste menijev. Izboljšanje ponudbe uvajajo na podlagi ugotovitev ocen z izvajanjem anketnega vprašalnika. Zaposleni so s prehrano zadovoljni.
- *Sindikata* svoje člane obdari s praktičnim darilom konec leta in za svoje člane organizira enkrat letno eno-dvo dnevni izlet v tujino, ki ga sofinancira podjetje.
- Organizirana je *blagajna vzajemne pomoči*.
- Organizacija izplačuje solidarnostne pomoči zaposlenim v skladu s panožno kolektivno pogodbo. Organizacija je izplačala v letu 2006 solidarnostno pomoč 38 delavcem.

V Zdravilišču Radenci so si pridobili certifikat *Družini prijazno podjetje*, ki predstavlja dodatne ugodnosti vendar racionalno-optimalno varianto med željami zaposlenih in poslovno politiko podjetja in državne zakonodaje. Ukrepi so izboljšali pogoje družinskega življenja ter z uvajanjem družini prijazne politike omogočili zaposlenim lažje usklajevanje materinstva oziroma starševstva s službenimi obveznostmi.

- dodatni dan plačanega dopusta za starše prvošolčkov,
- aktivno preživljanje prostega časa – organizacija in sofinanciranje,
- dan odprtih vrat za zaposlene, ožje družinske člane in upokojujence (vsi udeleženci dobijo tudi skromno darilo),
- ugodnejši stanovanjski krediti,
- *popusti*: pri izdelkih, ki jih dobavljajo naši dobavitelji, prehrambeni izdelki, obutve in športnih oblačil ter izdelkov za dom in sicer je dogovorjeno, (Panvita, Odeja Škofja Loka, Era Good, Kern Mass, Peko, Svilanit, Eurosport Trade. Pomurske Mlekarne itd.). Vsi zaposleni in njihovi ožji družinski člani v poslovni skupini Sava imajo 25 odstotni popust pri koriščenju osnovnih hotelskih storitev (paketna ponudba).

## 4.5 Plača kot priložnost za motiviranje

Uhan (1998, str. 83) trdi, če zaposleni ni zadovoljen s svojo plačo, kar je najpogosteje povezano s pomanjkanjem jasne povezave med delovno uspešnostjo in materialnih nadomestil, občutkom nepravilnosti in tako dalje, postane nezadovoljen, kar pušča v podjetju očitne posledice na delovno uspešnost.

Večina kolektivnih pogodb predvideva naslednjo strukturo plače:

- osnovna plača,
  - dodatki za posebne pogoje dela,
  - učinek na podlagi delovne uspešnosti,
  - del plače iz dobička,
  - nadomestila plače,
  - drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine),
- plačila stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo, službena potovanja, terenski dodatek...) (Lipičnik, 1998, str. 208).

Pri tem je treba poudariti, da velika večina delavcev pri nas prejema le osnovno plačo, mnogi pa zaradi gospodarskega položaja še te ne v celoti. Zato je tako pomembno, da osnovno plačo natančno določimo (Uhan, 1998, str. 84).

### *Osnovna plača*

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja.

### *Dodatki k osnovni plači*

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj posameznika. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače.

Glavni dodatki k osnovni plači so:

- plačilo individualne uspešnosti, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- bonusi – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacije,
- nagrada za storilnost – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki so jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje ponavadi opredeljujejo kot število kosov, obseg prodaje itd.,
- provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli,
- plačilo za zmožnosti, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov,

- plačilo pristojnosti je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik,
- plačilo za osebni razvoj (kariera) je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem,
- dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah in tako dalje.

Skupni dohodek delavca se ponavadi izračuna tako, da se seštejejo osnovna plača in vsa dodatno prejeta plačila.

Poleg dodatkov poznamo še *prejemke*, ki jih razdelimo na dve skupini:

- prejemki, ki pomenijo podjetniško porabo, kamor spadajo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvi ter solidarna pomoč,
- prejemki, ki pomenijo povračilo stroškov; gre za povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z njega, za službena potovanja, za nastanitev in prehrano na terenu in tako naprej.

Med ugodnosti za zaposlene spadajo tudi *nadomestila*, ki so tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. To so prejemki za nedelo in so glede na svoj namen sestavni del plačilne piramide.

Plačila za nedelo lahko razdelimo glede na to, koga bremenijo, na:

- plačila, ki bremenijo družbo (sem spadajo plačila za čas rednega letnega dopusta, dneve izrednega plačanega dopusta, dela proste dneve, čas zdravstvene nesposobnosti, čas iskanja druge zaposlitve, prekinitve dela, čas obveznih zdravniških pregledov in druga plačila),
- plačila, ki bremenijo zavod za zdravstveno zavarovanje (sem spadajo plačila za daljši čas zdravstvene nesposobnosti, čas porodniškega dopusta, pripora, opravljanja državljanskih dolžnosti, invalidska nadomestila in druga plačila),
- plačila, ki bremenijo zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- plačila, ki bremenijo državni proračun.

Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek, saj so poseben dodatek, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočijo svojim zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Skoraj vsa podjetja po svetu in tudi pri nas uporabljajo ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam in jih izplačujejo zaposlenim. Te ugodnosti (precej jih je obveznih po zakonu ali kolektivni pogodbi) štejejo kot del celotnih stroškov podjetja in se z leti spreminjajo.

Ugodnosti pri delu je mogoče razvrstiti v naslednje skupine:

- socialno in zdravstveno varstvo: te ugodnosti so za zaposlene najpomembnejše, ker jim zagotavljajo redne prejemke, ko bodo upokojeni, osebno varnost družinskih članov med boleznijo ali delovno nezmožnostjo in zavarovanje v primeru nesreče ali smrti,

- finančno pomoč: te ugodnosti vključujejo posojila za nakup hiše ali stanovanja, pomoč pri selitvi, popuste za proizvode ali storitve podjetja,
- osebne potrebe: ugodnosti te skupine se nanašajo na povezavo delovnih ali osebnih potreb zaposlenega, kot so dopusti in druge oblike odsotnosti z dela, varstvo otrok, svetovanje v zvezi z upokojitvijo, finančno svetovanje in osebno svetovanje v kriznem obdobju, ugodnosti v zvezi z rekreacijo,
- avtomobili in bencin podjetja: ta ugodnost je lahko namenjena za zasebno uporabo ali za poslovne vožnje zaposlenega,
- druge ugodnosti: te ugodnosti izboljšujejo življenjski standard zaposlenih, to so na primer subvencije malic ali kosil, dodatek za oblačila, povračilo za stroške telefona, kreditne kartice,
- dodatne nematerialne ugodnosti: to so ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in k privlačnosti dela za zaposlenega.

Cilji politike, ki je sprejeta v povezavi z ugodnostmi pri delu, so:

- oblikovati privlačni in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju »najboljše« zaposlene delavce,
- čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih,
- povečati pripadnost zaposlenih organizaciji,
- zagotoviti z vidika davkov učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne delavce.

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje (Možina S. et al., 1998, str. 49).

Stimulativno nagrajevanje ima v vseh deželah s tržnim gospodarstvom zelo dolgo in bogato tradicijo. Stimulativni del plače je eden izmed temeljnih motivacijskih dejavnikov, ki ima zlasti v razmerah nizkega življenjskega standarda pomembno vlogo. Če je stimulativno nagrajevanje pravilno izpeljano, vzpodbuja k boljšemu in požrtvovalnejšemu delu, pripomore k zadovoljstvu pri delu, ustvarja dobro delovno vzdušje in podobno. Temeljni namen stimulacije je, da delavca, ki pravilno, kakovostno in pravočasno opravlja svoje naloge, nagradijo za njegovo dobro delo. Za ugotavljanje stimulativnega dela plače v mnogih organizacijah po vsem svetu vse bolj uporabljajo ocenjevalne delovne uspešnosti. Cilji ocenjevanja delovne uspešnosti pa so: diferenciranje plač, boljše in uspešnejše vodenje; optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta; napredovanje zaposlenih in izpopolnjevanje ter nadaljnje izobraževanje zaposlenih.

#### **4.6 Zadovoljstvo pri delu**

Lahkotnost besed, globina pomena in teža razumevanja. Tako bi lahko opisali pojem »zadovoljstvo zaposlenih«, ki se vedno bolj uveljavlja kot indikator zdravja in s tem možnosti

ne le preživetja temveč predvsem doseganja konkurenčne prednosti podjetij. Raziskave in spremljanja zadovoljstva kupcev so postale manj produktivne, v kolikor istočasno ne postavljamo tudi protiutež - zadovoljstvo zaposlenih.

Odpovedi, bolniške odsotnosti, grožnje s stavko ali celo stavka sama so najbolj vidni dogodki, ki pokažejo ali so zaposleni zadovoljni ali ne. V letih 1989-90 so se razmere na trgu močno zaostriale in takrat je pričel managerski koncept Total Quality Management (1991) poudarjati dodano vrednost ljudi in individualno motivacijo. To je omogočilo razjasnitev in upoštevanje neotipljivih dejavnikov, ki so jih smatrali pomembne za doseganje poslovnega uspeha. Tako so vpeljali pregled družbene klime leta 1992 v Ameriki in leta 1994 v Evropi. Zaposlene so vprašali, kako se počutijo, kaj menijo o svojem delu in pogojih dela. Vprašali so tudi o njihovi zaznavi komuniciranja v organizaciji, o voditeljstvu, o izobraževanju, kvaliteti dela,... S ponavljajočimi pregledi skozi leta so ugotovili področja, ki so po nizkih ocenah izstopala, in skladno s temi ugotovitvami pripravili iniciative, kako stanje izboljšati.

V Zdravilišču Radenci spremljajo gibanje bolniških izostankov preko posebnega računalniškega programa, z namenom pravočasnega reagiranja z namenom zniževanja bolniškega staleža.

*Tabela 5: Prikaz bolniških izostankov v% od skupnega števila ur vseh zaposlenih*

	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>Bolniški izostanek v (%)</b>	<b>8,1</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>	<b>3,9</b>	<b>5,2</b>

*Vir: Kadrovsko poročilo za leto 2009.*

Družba ima 30 invalidov s pridobljeno II. oz. III. kategorijo invalidnosti. Delež invalidov v masi zaposlenih predstavlja 11 %. Zaradi starostne strukture zaposlenih (v letu 2009 je znašala povprečna starost zaposlenih 43 let) in narave dejavnosti – gostinstvo, turizem, ki je povezana z večjimi obremenitvami zaposlenih delavcev, družba v zadnjih letih beleži višji odstotek bolniških izostankov, zato so pristopili k projektu, Znižanje bolniških izostankov. Namen projekta »Zdravje je vrednota« je doseganje zmanjševanja odsotnosti z dela zaradi bolezni. Z izvedbo projekta želijo zaposlenim na učinkovit način poudariti njihovo vlogo pri absentizmu. Na podlagi izvedenega projekta želijo ciljno znižati odstotek bolniških izostankov na raven 5 % in izboljšati odgovoren odnos zaposlenih do dela.

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo.

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu ali celo nasilje. Da bi se v podjetjih

izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131).

#### 4.7 Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih:

- anketa zadovoljstva zaposlenih (rezultati se strukturirajo po sektorjih oziroma oddelkih, anketa je anonimna),
- EFQM samoocenitve vsako leto,
- redni letni razgovori,
- komunikacija,
- redni zbori delavcev in ostali sestanki,
- poštni nabiralnik.

Pri kakovostni poti k poslovni odličnosti ni končnega cilja, obstaja le nenehno izboljšanje zadovoljstva kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnika, družbe. V Zdravilišču Radenci izvajajo *Anketo o zadovoljstvu zaposlenih* že od leta 1999 (lastna anketa), od leta 2004 pa raziskavo izvedejo s pomočjo vprašalnika SiOK (Slovenska Organizacijska klima), ki je nastal pod okriljem GZ Slovenije. Anketa poleg merjenja organizacijske klime posameznega podjetja omogoča tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji (v letu 2006 je bilo vključenih 125 slovenskih podjetij) in tudi primerjavo z rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju iz prejšnjih let. Zaradi varčevalnih ukrepov se je vodstvo odločilo, da bodo sodelovali v SiOKu vsako tretje leto, zato podatkov za leto 2008 in 2009 ni.

V splošnem bi organizacijsko klimo razdelili na tri segmente.

*A - Dobro ocenjene kategorije so bile:* Inovativnost in iniciativnost (3,60), Motivacija in zavzetost (3,44), Vodenje (3,35).

*B - Srednje ocenjene kategorije so:* Zadovoljstvo zaposlenih (3,29), Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,28), Pripadnost organizaciji (3,26), Strokovna usposobljenost in učenje (3,15), Notranje komuniciranje in informiranje (3,05).

*C – Najslabše ocenjene kategorije, ki predstavljajo podjetju izziv so:* Razvoj kariere (2,55) in Nagrajevanje (2,21).

Tabela 6: Primerjava kategorij zadovoljstva za družbo po letih

	2005	2006	2007
<i>Inovativnost in iniciativnost</i>	3,43	3,39	3,6
<i>Motivacija in zavzetost</i>	3,54	3,36	3,44
<i>Pripadnost organizaciji</i>	3,84	3	3,26
<i>Notranji odnosi</i>	3,31	3,12	3,28
<i>Strokovna usposobljenost in učenje</i>	3,21	3,06	3,15
<i>Poznavanje poslanstev in vizije ter ciljev</i>	3,43	2,93	3,28
<i>Vodenje</i>	3,44	3,09	3,35
<i>Notranje komuniciranje in informiranje</i>	3,03	2,7	3,05
<i>Razvoj kariere</i>	2,65	2,44	2,55
<i>Nagrajevanje</i>	3,58	2,47	2,21
<i>Zadovoljstvo</i>	3,41	3,23	3,29

Vir: Poslovník kakovosti Zdravilišče Radenci, d. o. o. , poročilo ankete zadovoljstva zaposlenih v Zdravilišču Radenci.

## 4.8 Letni razgovor

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Je pomoč vodjem pri učinkovitem vodenju in doseganju rezultatov. Letni razgovor je pogovor med vodjem in zaposlenim o njegovem delu v zadnjem letu, o doseganju pričakovanih rezultatov in postavljenih ciljev ter o ciljih in razvoju v prihodnjem enoletnem obdobju (Brečevič, 2000, str. 76).

V Zdravilišču Radenci vodstvo opravlja letni osebni razgovor od leta 1999 z vodji oddelkov in delno z zaposlenimi. Od leta 2005 naprej se le ti vršijo po Sava dialogu po enotnem sistemu za celotni PS Sava. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo zaposleni ima v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanja nadrejenega oziroma podjetja. Namen letnega razgovora je, da:

- se ocenijo doseženi delovni rezultati zaposlenega, poudarijo pozitivne strani ter definirajo problemi in ovire,
- se ugotovi, katera področja dela se morajo izboljšati in kako preseči pomanjkljivosti,
- se postavijo cilji za naslednje obdobje (eno leto) in se dogovori o načinu dela,
- se pogovori o razvojnem potencialu zaposlenega.

Letni razgovori v podjetjih postajajo vedno bolj razširjeno sredstvo za ocenjevanje delavčeve uspešnosti ter načrtovanje razvojnih in izobraževalnih aktivnosti. Za merilo delavčeve uspešnosti se uporabi primerjava dogovorjenih ciljev in dejanskih rezultatov. Sodelavcem pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela s tem, da se jim poda jasna povratna informacija o tem, kako dobro opravljajo svoje delo. V samem procesu vodje dobijo tudi podlago za odločanje o napredovanju pri plači, napredovanju v karieri in premestitvah na osnovi delovne uspešnosti. Če hočemo, da bodo takšni programi uspešni, morajo biti predstavljeni znotraj podjetja v njih je treba videti pozitivno izkušnjo za skoraj vsakogar; morajo biti enostavni in lahko razumljivi; morajo prispevati k pozitivnim dosežkom. Letni razgovor je priložnost za vodjo, da resno razmišlja o tem, kaj pričakuje od zaposlenih in kakšen je plan dela za prihodnje (enoletno) obdobje. Je način pridobivanja novih, koristnih informacij in predlogov ter način reševanja in obvladovanja problemov. Izboljšuje komunikacijo ter odnos med vodjem in delavcem ter utrjuje mesto vodje.

Delavci z letnim razgovorom dobijo povratno informacijo o načinu dela in rezultatih objektivnejše informacije o dosežkih in planu dela za prihodnje (enoletno) obdobje spoznavajo lastne potenciale.

Letni razgovor za organizacijo pomeni:

- večjo vključenost in odgovornost zaposlenih,
- boljše usmerjanje zaposlenih, uporabnejši plan izobraževanja in lažje planiranje aktivnosti,



- poznavanje kadrovskega potenciala,
- koordinirano usmerjanje dela posameznikov k skupnim ciljem podjetja,
- gospodarno ravnanje s človeškimi viri,
- boljše delovne rezultate.

Dober sistem letnih razgovorov povečuje motiviranost zaposlenih in obseg komunikacij med vodji in sodelavci. Letni razgovor nudi priložnost za razgovor o delu, o individualnem razvoju posameznika in o izobraževalnih potrebah ter o priložnostih in željah v prihodnosti. Uspešen letni razgovor je dvosmerna komunikacija, dialog med vodjem in zaposlenim o dosedanjem in prihodnjem delu. Spremljanje dela in povratna informacija sta način sodelovanja med vodjem in člani oddelka. Letni razgovor formalizira povratno informacijo in naredi povzetek zadnjega obdobja ter planira prihodnje aktivnosti in postavi cilje za prihodnje obdobje (Poslovník kakovosti Zdravilišče Radenci, d. o. o. ).

V okviru ugotavljanja doseganja rezultatov se zbirajo podatki o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženih rezultatov. Vse te informacije so podlaga za pogovor o vzrokih za nastali položaj in o tem, kako delovno uspešnost še povečati. Ugotovitve oziroma ocene delovne uspešnosti ponekod povezujejo tudi s plačami. Informacije, ki se dobijo preko procesa sistematičnega ugotavljanja delovne uspešnosti, vodjem pomagajo pri sprejemanju mnogih odločitev glede ravnanja z ljudmi pri delu (Brečevič, 2000, str. 76).

V večini podjetij ocenjujejo nadrejeni svoje podrejene, vse bolj pa se uveljavlja ocenjevanje s strani kolegov (sodelavcev na isti ravni). Rezultati ocenjevanja se nato vključijo v povratno informacijo vodij o njegovi uspešnosti pri delu. Takšen način ocenjevanja seveda zahteva nekaj pogojev: ocenjevanje mora biti anonimno, zagotoviti je potrebno dovolj ocen na katerih temelji povratna informacija, poudarek mora biti na tistih vidikih dela vodje, ki jih podrejeni lahko ocenijo (na primer ravnanje z ljudmi). Poleg tega pa je vse to odvisno še od strukture organizacije in kakovosti medosebnih odnosov (predvsem nivoja zaupanja).

## SKLEP

Dokazano je, da je zaradi nenehnih sprememb in kompleksnosti poslovnega okolja uspeh vsakega podjetja močno odvisen od učinkovitega upravljanja s človeškimi viri. Zaostrena konkurenca na trgu je postala vsakdanjost in vse več podjetij se zaveda, da so človeški viri in njihove zmožnosti ključ, ki odpira vrata v svet blagostanja in poslovne odličnosti. V Sloveniji je upravljanje s človeškimi viri še precej slabo razvito, vendar si počasi a zanesljivo utira svojo pot in veljavo.

Pomen upravljanja človeških virov kot osrednjega kadrovskega poslovnega procesa izhaja iz spoznanja, da z naraščanjem spremenljivosti in hitrega burnega razvoja narašča tudi pomen ljudi in njihovega znanja v poslovnem sistemu. Klasično pojmovanje človeka kot delovne sile v proizvodnji, ki se izrablja in povzroča stroške, se vse prepočasi prenaša v prepričanje, da so ljudje premoženje za poslovni sistem. Izkušnje in sposobnosti zaposlenih ustvarjajo obstoječo rast in osnovo za nadaljnjo rast in razvoj podjetij v prihodnosti.

Zavest o tem, da je človek eden najpomembnejših dejavnikov razvoja in da je v takšnem razvoju znanosti in tehnologije v svetu njegova vloga vse pomembnejša, se močno zavedajo v Zdravilišču Radenci. Tako v podjetju, ki želi uspeti in rasti, se danes soočajo z različnimi izzivi, ki terjajo ustrezne ukrepe. Soočajo se s konkurenco na domačem in tujem trgu. Razvoj kadrov pomembno vpliva na sposobnost podjetja in na uspešno prilagajanje spremembam v razvoju. To pa je predvsem odvisno od sposobnosti njihovih ljudi, njihovih zaposlenih in od sprejemanja ustreznih odločitev. Da bi dosegli čim ustrežnejšo odločanje, ni dovolj le to, da ljudi izobražujejo in usposabljujejo, temveč je potrebno z ustreznim spremljanjem poiskati v organizaciji ljudi z največjim potencialom in jim omogočiti tako delo, da bo njihov potencial lahko prišel do izraza in se še dodatno razvijal.

V Zdravilišču Radenci se močno zavedajo, da so izobraženi in usposobljeni zaposleni temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti podjetja, vendar bodo dovolj učinkoviti le takrat, ko bodo dovolj motivirani in zadovoljni s svojim delom. Zato predlagam, da v podjetju uvedejo materialni sistem nagrajevanja po delovni uspešnosti in tako dosežejo večjo učinkovitost zaposlenih. V podjetju sicer uporabljajo več oblik nematerialnega nagrajevanja, vendar so zaposleni najbolj zadovoljni, če je nagrada denarna. Tako bodo v podjetju dosegli večjo učinkovitost in dodano vrednost.

Prepričan sem, da je uspešno motiviranje zaposlenih v Zdravilišču Radenci eden bistvenih elementov zagotavljanja uspešnosti podjetja. Plača je lahko učinkovita stimulacija za delo, poleg tega pa je potrebno v podjetju zagotoviti ustrezno delovno okolje, izobraževalne in razvojne možnosti, oblikovanje dela, ki v največji meri zadovoljuje pričakovanja zaposlenih, ter politiko, ki bi pomagala uskladiti zaposlenim delovne in druge aktivnosti.

Samo tisti delavci, ki čutijo, da jih na njihovem delovnem mestu cenijo, kjer upoštevajo njihov prispevek k delovnemu procesu ter skrbijo za njihovo dobro počutje, tudi dobro delajo. Sposoben, usposobljen in visoko motiviran človek bo uspešen, če bo delal v spodbudnem okolju, ki ga bo tudi sooblikoval. Prepričan sem, da bodo le usposobljeni zaposleni in večji novih znanj sposobni premagovati ovire, ki nas zaradi nenehnih sprememb in kompleksnosti poslovnega okolja ter naraščajoči svetovni konkurenci obdajajo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milijević, Z., Svetlik, I. & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Brečević, D. (2000). *Letni razgovor. Povezovanje ljudi in organizacije (76-78)*. Kranj: XV posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
4. CTU - Center za tehnološko usposabljanje. (2000). *Programi izobraževalnih prireditev 2000/2001*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
5. Čebulj, N. (2000). *Znanje in izobraževanje v funkciji poslovne učinkovitosti podjetja. Povezovanje ljudi in organizacije. 15. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj (str. 70-75)*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
6. Harvey, D. & Bowin B., R. (1996). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
7. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). *Upravljanje s človeškimi viri v Slovenskih podjetjih. Kakovost managementa in planiranja kot konkurenčna prednost. 23. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu (str. 251-259)*. Portorož: Društvo ekonomistov Maribor.
8. Ivanuša-Bezjak, M. (2001). *Usposabljanje in izobraževanje managerjev. Uveljavljanje uspešnega managementa in sodobnega kontrolinga. 26. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu (str. 35-39)*. Portorož: Društvo ekonomistov Maribor.
9. Kermally, S. (1999). *When Economics Means Business The new economics of the information age*. London: Financial Times Pitman Publishing.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. St. Luis: McGraw-Hill, Inc.
12. Malačič, J. (2010, februar). Tuji delavci na trgu dela v Sloveniji v dobrih in slabih časih. *HRM*, str. 6-11.
13. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
14. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F. & Lipičnik, B. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. *Stopnja inflacije med leti 2005-2009*. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/indikatorji\\_preracun\\_inflacija.asp](http://www.stat.si/indikatorji_preracun_inflacija.asp).

16. Stupan, R. (2009, oktober). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM*, str. 44 – 48.
17. Svetec, Z. (1999). *Stimuliranje inoviranja sistema kakovosti dela v zdravilišču Radenci. Do certifikata in naprej. 2. letna konferenca. Pomursko društvo za kakovost*, (str. 45-49). Radenci: Zdravilišče Radenci d. o. o.
18. Svetic, A. (1998). *Ravnanje z zaposlenimi za celovito obvladovanje (kakovosti) konkurenčnosti. Kakovost managementa in planiranja kot konkurenčna prednost. 23. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu (str. 231-238)*. Portorož: Društvo ekonomistov Maribor.
19. Škrilec, T. (2000). *Znanje in inovativnost v podjetjih. Stalne izboljšave – ključ za uspeh (str. 65-67)*. Portorož: VI letna konferenca. Slovensko združenje za kakovost.
20. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Uhan, S. (1998). *Motivacija za delo. Organizacija*, (9), 83-84.
22. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Poročilo o vodstvenem pregledu Zdravilišča Radenci d.o.o-letu 2009 (2010)*.
23. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost 2009 (2009)*.
24. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Poročilo o izobraževanju v Zdravilišču Radenci 2009 (2010)*.
25. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Poslovni načrt Radenska Zdravilišče Radenci d. o. o. 2009 (2010)*.
26. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Poslovnik kakovosti Zdravilišče Radenci d. o. o. 2006*
27. Zdravilišče Radenci d. o. o. (2007). *Radenski vestnik*, december, str. 5-6.
28. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Z letnim razgovorom do boljših rezultatov v Zdravilišču Radenci d. o. o.* Radenci: Zdravilišče Radenci d. o. o.
29. Zdravilišče Radenci d. o. o., *Kadrovsko poročilo za leto 2009*.
30. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne. Različni programi in oblike nagrad ter priznanj*, (str. 208-212). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

# PRILOGE

## KAZALO PRILOG

<b>Priloga 1:</b> Seznam kratic.....	1
--------------------------------------	---

## **Priloga 1: Seznam kratic**

1. EFQM – THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EVROPSKI SKLAD ZA UPRAVLJANJE KAKOVOSTI)
2. F&B - FOOD & BEVERAGE
3. FKK – FREIKÖRPERKULTUR
4. HRM – HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV)
5. ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
6. KC KPO – KOMPETENČNI CENTER KADRI, PRAVO IN ORGANIZACIJA
7. OHSAS – OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES
8. OP – ORGANIZACIJSKI PREDPIS
9. PC – PROFITNI CENTER
10. PRSPO – PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST
11. PS – POSLOVNA SKUPINA
12. PS SAVA - POSLOVNI SISTEM SAVA
13. SSNZ – SKUPNOST SLOVENSКИH NARAVNIH ZDRAVILIŠČ