

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE IN RAZVOJ KADROV V SLOVENSKIH
ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, april 2025

MANCA KOVAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Kovač, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uvajanje in razvoj kadrov v slovenskih organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 17.04.2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	KADROVSKA FUNKCIJA	2
2.1	Opredelitev kadrovske funkcije	2
2.2	Pomen in vloga kadrovske funkcije	3
2.3	Faze kadrovskega procesa.....	4
2.3.1	Načrtovanje potreb po kadrih	5
2.3.2	Privabljanje kadrov	7
2.3.3	Izbiranje kadrov oziroma izbor kandidata za delovno mesto	9
2.3.4	Uvajanje na delovno mesto	10
2.3.5	Zagotavljanje uspešnosti kadrov	12
3	RAZVOJ KADROV.....	12
3.1	Vloga in pomen razvoja kadrov	12
3.2	Aktivnosti razvoja kadrov.....	14
3.2.1	Izobraževanje kadrov	14
3.2.2	Redni letni razgovor z nadrejenim.....	15
3.2.3	Mentorstvo na delovnem mestu.....	16
4	UVAJANJE KADROV	18
4.1	Postopek uvajanja kadrov.....	18
4.2	Vloga vodje pri uvajanju kadrov	18
4.3	Načini uvajanja kadrov	19
4.3.1	Pripravištvo.....	19
4.3.2	Poskusno delo oziroma zaposlitev s poskusno dobo	21
4.3.3	Kroženje zaposlenih med oddelki v organizaciji.....	22
4.3.4	Uvajalni seminar za novozaposlenega.....	23
4.4	Posledice neuspešnega uvajanja kadrov	24
4.4.1	Fluktuacija kadrov	24
4.4.2	Vpliv nezadovoljnih kadrov	26
4.4.3	Slabi odnosi med zaposlenimi	28
4.4.4	Manjša storilnost novozaposlenega	29
5	EMPIRIČNI DEL	30

5.1	Načrt raziskave	30
5.2	Potek raziskave intervjuja	31
5.3	Analiza podatkov intervjuja	32
5.4	Rezultati raziskave intervjuja	33
5.4.1	Razvoj kadrov	33
5.4.2	Prijave na delovno mesto in izbor kandidata	34
5.4.3	Izbirni postopek pridobivanja kadra.....	35
5.4.4	Dejavniki za razvoj/napredovanje.....	35
5.4.5	Spremljanje uspešnosti in razvoja zaposlenih.....	36
5.4.6	Fluktuacija kadrov.....	37
5.4.7	Uvajanje kadrov	38
5.4.8	Izbor ustreznega mentorja	39
5.4.9	Ocena mentorja in ocena pripravnika v sklopu postopka uvajanja.....	40
5.4.10	Primanjkljaji na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah.....	40
5.4.11	Vpliv panoge na postopek uvajanja in razvoj kadrov	41
5.5	Rezultati ankete	41
6	RAZPRAVA S PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	50
6.1	Omejitve raziskave	52
6.2	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	53
7	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI.....	55
	PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti vzorca intervjuvancev	32
Tabela 2: Predlogi in mnenja anketirancev o spremembah na področju usposabljanja kadrov	48
Tabela 3: Predlogi in mnenja anketirancev o spremembah na področju razvoja kadrov....	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z osebo 1	1
Priloga 2: Intervju z osebo 2	5
Priloga 3: Intervju z osebo 3	8
Priloga 4: Intervju z osebo 4	11
Priloga 5: Intervju z osebo 5	14
Priloga 6: Intervju z osebo 6	17
Priloga 7: Intervju z osebo 7	20
Priloga 8: Intervju z osebo 8	23
Priloga 9: Intervju z osebo 9	26
Priloga 10: Vprašalnik/protokol intervjujev	29
Priloga 11: Anketni vprašalnik	30
Priloga 12: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev, ki so se srečali z uvajanjem na začetku nastopa dela	34
Priloga 13: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev, ki so bili v postopku uvajanja v letošnjem letu	35
Priloga 14: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev glede na rok trajanja uvajanja	36
Priloga 15: Število anketirancev, ki so izbrali mentorja glede na pozicijo delovnega mesta	37
Priloga 16: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede pridobljenih informacij o organizaciji ob vstopu na delovno mesto	38
Priloga 17: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede zadovoljstva z izvedbo programa uvajanja	39
Priloga 18: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede podpore mentorja v času programa uvajanja	40
Priloga 19: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli v času uvajanja na voljo ustrezno literaturo, ki jim je pomagala pri delu (navodila za delo, razlaga itd.)	41
Priloga 20: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli izbranega primerne mentorja za uvajanje v delu	42
Priloga 21: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če se je v času uvajanja redno spremljal njihov napredek	43
Priloga 22: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so tekom uvajanja pridobili povratne informacije o svojem delu	44
Priloga 23: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so v času uvajanja pridobili ustrezno znanje za samostojno opravljanje dela	45
Priloga 24: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so bili po uvajanju motivirani za opravljanje dela	46

Priloga 25: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli v času usposabljanja oporo in pomoč od sodelavcev	47
Priloga 26: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev glede preferenc delovnega mesta v naslednjih 3 letih	48
Priloga 27: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev glede nagrajevanje z mesečnim variabilnim delom plače v poslovnem letu.	49
Priloga 28: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na vprašanje kaj je za njih glavni motivator, da ostajajo na istem delovnem mestu	50
Priloga 29: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev, da jim je bil tekom dela omogočen obisk izobraževalnih programov znotraj organizacije	51
Priloga 30: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev, da jim je bil tekom dela omogočen obisk izobraževalnih programov zunaj organizacije	52
Priloga 31: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da jih v organizaciji upoštevajo in jim zaupajo pri izvedbi odgovornih nalog	53
Priloga 32: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da je nagrajevanje delovne uspešnosti v organizaciji potrebno	54
Priloga 33: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so zmožni pokazati več na delovnem mestu in imajo možnost po napredovanju	55
Priloga 34: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da nadrejeni spremljajo uspešnost in razvoj v organizaciji	56
Priloga 35: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da kadrovska služba uspešnost in razvoj v organizaciji	57
Priloga 36: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da imajo vsi zaposleni enake možnosti razvoja in napredovanja v organizacijah	58
Priloga 37: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so mnjenja, da je njihovo delo cenjeno	59
Priloga 38: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so mnjenja, da so cenjeni med sodelavci	60
Priloga 39: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da je mentor ob zaključku usposabljanja podal oceno dela	61
Priloga 40: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če je bila ob koncu usposabljanja podana ocena mentorja s strani zaposlenega	62

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CEO – (angl. Chief Executive Officer) izvršni direktor

HR – (angl. Human Resources) človeški viri

HRM – (angl. Human Resource Management) management človeških virov

IT – (angl. Information Technology) informacijska tehnologija

KPI – (angl. Key Performance Indicator) ključni kazalnik uspešnosti

OKR– (angl. Objectives and Key Results) cilji in ključni rezultati

PXT– (angl. Personality and Experience Test) test osebnosti in izkušenj

1 UVOD

Osredotočenost na človeške vire je eden ključnih dejavnikov razvoja in uspešnosti organizacij, saj zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanjem pomembno prispevajo k rasti organizacije. Človeški viri predstavljajo temelj organizacij, saj s svojimi perspektivami, vrednotami in značilnostmi soustvarjajo organizacijsko kulturo. Z učinkovitim vodenjem lahko kompetence zaposlenih postanejo ključen dejavnik uspešnosti organizacije, saj prispevajo k njenemu razvoju, spodbujajo inovativnost ter krepijo sodelovanje in pozitivno delovno okolje. Uspeh in rast organizacije sta tesno povezana z njenim kadrovskim potencialom na vseh ravneh. Uspeh organizacije je neposredno odvisen od učinkovitosti človeških virov, saj njihova uspešnost prispeva k rasti in stabilnosti organizacije, medtem ko lahko napake na delovnem mestu vodijo v neuspehe (Ekwoaba in drugi, 2015, str. 22–33).

Uspešnost organizacije je tesno povezana z njenim kadrovskim potencialom, saj zaposleni s svojimi izkušnjami in strokovnim znanjem predstavljajo ključni dejavnik konkurenčne prednosti. Strategije managementa človeških virov se osredotočajo na izvajanje najboljših praks, s ciljem optimizacije njihove učinkovitosti in strateške vloge v razvojnih procesih organizacije. Ključna naloga kadrovskih funkcij je oblikovanje kompetentnega in proaktivnega kadra, ki z usmerjenim razvojem prispeva k dolgoročnim ciljem organizacije.

Človeški viri so najdragocenejše bogastvo organizacije in ključni dejavnik njene rasti, saj predstavljajo konkurenčno prednost. Vodstvo ima osrednjo vlogo pri odkrivanju, razvijanju in uporabi teh prednosti, s čimer krepi uspešnost organizacije. Vodje spodbujajo potencial zaposlenih ter neposredno ali posredno prispevajo k ustvarjanju večje vrednosti organizacije. Ob tem jih motivirajo k osebnemu in strokovnemu razvoju, kar krepi njihovo zavzetost in uspešnost. Vodja bi moral s svojim zgledom in trdno voljo navdihovati zaposlene, da usmerjajo pogled v prihodnost, delujejo proaktivno ter prispevajo k skupnemu uspehu organizacije (Idriz in Geshkov, 2019, str. 596–606).

Organizacija, ki enakovredno ceni svoje zaposlene in stranke, uspešno uresničuje svojo strategijo z izbiro najboljših kadrov, obravnavo zaposlenih kot ključnih sodelavcev ter jasnim komuniciranjem o kariernih priložnostih, sistemu nagrajevanja in notranjih procesih. Na ta način krepi zaupanje, spodbuja motivacijo ter povečuje pripadnost zaposlenih, kar prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije (Graen in Grace, 2015, str. 23–34).

Strateški management človeških virov pomeni povezovanje kadrovskega managementa s strateškimi cilji organizacije, z namenom izboljšanja poslovne uspešnosti ter oblikovanja organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost in prilagodljivost (Buyens in De Vos, 2001, str. 70–89).

Cilj magistrskega dela je raziskati trenutno stanje kadrovskih praks v slovenskih organizacijah, s poudarkom na pomenu učinkovitega uvajanja in razvoja kadrov. Posebno pozornost sem namenila analizi uspešnosti usposabljanja kadrov, saj ima to ključen vpliv na njihovo dolgoročno rast ter na uspešnost organizacij. Na podlagi zbranih podatkov želim oblikovati konkretne predloge in priporočila za izboljšanje obstoječih kadrovskih praks, zlasti na področju uvajanja kadrov, njihovega profesionalnega razvoja ter oblikovanja učinkovitih programov usposabljanja.

Namen raziskave je zagotoviti ključne informacije, ki bodo podprle odločanje o nadaljnjem razvoju kadrovskih politik in izvedb izboljšav v kadrovskih praksah v slovenskih organizacijah. Rezultati raziskave bodo organizacijam omogočili boljše razumevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih ter identifikacijo priložnosti za optimizacijo obstoječih kadrovskih procesov. To bo organizacijam omogočilo sprejemanje informiranih odločitev, ki bodo prispevale k večji učinkovitosti, večji angažiranosti in višjemu zadovoljstvu zaposlenih, s čimer bodo dolgoročno krepile svojo uspešnost.

V okviru magistrskega dela sem odgovorila na dve temeljni raziskovalni vprašanji:

- Kakšen je proces uvajanja kadrov na delovnem mestu v slovenskih organizacijah?
- Kakšen je proces razvoja kadrov v slovenskih organizacijah?

Magistrsko delo sem glede na metodološki pristop razdelila na dva dela: teoretični in empirični. Teoretični del temelji na analizi sekundarnih podatkov, pri čemer sem preučevala in primerjala literaturo, ki se osredotoča na uvajanje in razvoj kadrov v slovenskih organizacijah. V tem delu sem predstavila ključne pojme, koncepte in teoretična izhodišča ter osvetlila glavne značilnosti obravnavanega področja. Osnovno gradivo za teoretični del so predstavljali znanstveni članki, dopolnjeni s strokovnimi članki, knjigami ter internetnimi viri. Empirični del magistrskega dela temelji na analizi primarnih podatkov, ki sem jih zbrala s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, namenjenega zaposlenim v slovenskih organizacijah, ki so že uspešno izvedli postopek uvajanja kadrov. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo ciljnega priložnostnega vzorčenja. Poleg tega sem izvedla anonimne intervjuje s strokovnjaki za razvoj kadrov v slovenskih organizacijah, pri čemer sem se osredotočila na njihove izkušnje, prakse in izzive v procesu uvajanja ter razvoja kadrov v različnih sektorjih.

2 KADROVSKA FUNKCIJA

2.1 Opredelitev kadrovske funkcije

V sodobnem poslovnem okolju sta dolgoročna uspešnost in konkurenčna prednost organizacij tesno povezani s poudarkom na človeških virih, saj so ti edinstveni in jih ni mogoče preprosto posnemati. Ključno je zagotoviti, da zaposleni opravljajo svoje dejavnosti

prostovoljno in z zavzetostjo, saj njihova motivacija neposredno vpliva na uspešnost organizacije (Ozkaser, 2019).

Kadrovska funkcija je upravna funkcija organizacije. Njena vloga v organizacijah je, da zagotavlja ustrezen kader za izvajanje organizacijskih dejavnosti ter ureja splošne odnose med zaposlenimi in delodajalci (Ahammad, 2017).

Management človeških virov lahko definiramo kot pridobivanje, usmerjanje in ohranjanje zadovoljnih zaposlenih. Je pomemben del managementa, ki se ukvarja z zaposlenimi ob delu in z njihovimi odnosi znotraj organizacije. Kadrovski management je tako v bistvu administrativno-evidenčna funkcija na operativni ravni. Kadrovski management si prizadeva ohraniti poštene pogoje zaposlovanja, hkrati pa učinkovito usmerjati kadrovske aktivnosti v posameznih oddelkih. Rezultati zagotavljanja pravičnosti in izboljšanja učinkovitosti pri managementu kadrovskih dejavnosti naj bi na koncu prispevali k uspehu organizacije (Ahammad, 2017, str. 412–420).

Danes vodje in zaposleni prevzemajo odgovornosti, ki so bile nekoč izključno v domeni kadrovskih strokovnjakov in administrativnega osebja, kar spreminja tradicionalne kadrovske funkcije v organizacijah. Ta sprememba predstavlja pomemben premik v organizacijah, a hkrati ponuja priložnost za izboljšanje splošne učinkovitosti. Vodje in zaposleni se lahko hitreje in bolj učinkovito prilagajajo spremembam, če imajo dostop do ustreznih informacij in so pooblaščen, da na njihovi podlagi sprejemajo odločitve (Lengnick-Hall in Moritz, 2003, str. 365).

Nova navodila za kadrovske strokovnjake so pritegniti, obdelati, izobraževati, opolnomočiti, angažirati in obdržati najboljše talente (Graen in Grace, 2015, str. 23–34).

V sodobnih organizacijah, kjer so fleksibilnost, ustvarjalnost in inovativnost bistveni dejavniki uspeha, pridobivajo procesi odločanja, razprave in komunikacije vse večji pomen na vseh ravneh organizacije. Z vključenostjo v te strateške procese lahko kadrovska služba vpliva na proces odločanja. Ta vključenost lahko seže dlje kot le vključenost v izvajanje odločitev, ki jih sprejmejo drugi. Način in trenutek, v katerem je kadrovska služba vključena v procese odločanja, lahko torej štejemo za drugo merilo v razpravi o dodani vrednosti kadrovske službe. To pomeni, da ne bi smeli gledati samo na vključenost managementa človeških virov na ravni oblikovanja in izvajanja strategije, temveč tudi na njegovo vključenost v druge pomembne procese odločanja (tj. druga področja HR) (Buyens in De Vos, 2001, str. 70–89).

2.2 Pomen in vloga kadrovske funkcije

Raziskave, predstavljene v članku Adler (2012), ugotavljajo, da so zaposleni najbolj zadovoljni, kadar na delovnem mestu delujejo v podporni in spodbudni atmosferi ter prejemajo spoštovanje in priznanje s strani sodelavcev in vodstva. Raziskave na področju

zaposlovanja poudarjajo pomen izbire pravih kadrov za določena delovna mesta, saj ustrezno izbrani zaposleni prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Posledično so zaposleni z ustreznimi kompetencami in značilnostmi razporejeni na delovna mesta, kjer lahko najboljše izkoristijo svoje sposobnosti in prispevajo k uspehu organizacije. Pri zaposlovanju se pogosto uporablja enotna politika, ki velja za vse zaposlene, ne glede na razlike v njihovih delovnih mestih in nalogah.

Cilji so ključni element kadrovskega managementa v vsaki organizaciji. Vsak oddelek v organizaciji mora razviti svoje cilje na način, ki najbolj podpira njegovo poslanstvo in željeno kulturo ter motivira zaposlene, da dajejo vse od sebe. Dobro opredeljeni cilji zaposlenim omogočajo, da imajo jasen občutek za sprejemanje odločitev. Jasno opredeljena pričakovanja do zaposlenih so ključnega pomena, saj zmanjšujejo potrebo po dodatnih posvetovanjih pred sprejemanjem odločitev ter spodbujajo večjo samostojnost in učinkovitost pri delu. Oddelki v organizaciji naj se osredotočijo na cilje celotne organizacije, saj lahko le z usklajenim delovanjem oblikujejo in razvijajo željeno organizacijsko kulturo, ki podpira njihovo uspešnost ter prispeva k skupnemu razvoju. Kadrovskega managementa igra pri tem ključno vlogo, saj na sistematičen način povezuje ključne funkcije, kot sta management uspešnosti zaposlenih in njihovo usposabljanje. S tem neposredno podpira cilje oddelka, zagotavlja razvoj zaposlenih ter prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Management človeških virov poudarja cilje, kot so zaupanje, skrb, timsko delo, spodbujanje in razvoj, ki prispevajo k izpolnjevanju načela dobrega delodajalca ter motivirajo zaposlene, da dajejo vse od sebe (Hadi in Farahani, 2013, str. 165–171).

Kadrovska služba ima ključno vlogo v organizaciji, saj se osredotoča na management človeških virov ter zagotavljanje optimalnih delovnih pogojev, ki prispevajo k uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Njene naloge vključujejo nadomestila, zaposlovanje, razvoj uspešnosti, organizacijski razvoj, varnost pri delu, ugodnosti, dobro počutje zaposlenih, komunikacijo, motivacijo, administrativne postopke ter usposabljanje. Pri svojem delovanju mora upoštevati vplive raznolikosti človeških virov, zakonske omejitve, management uspešnosti, usposabljanje in strokovni razvoj zaposlenih, da zagotovi optimalno podporo organizaciji (Ahammad, 2017, str. 412–420).

2.3 Faze kadrovskega procesa

Organizacije se morajo v današnjem dinamičnem poslovnem okolju hitro prilagajati kadrovskim potrebam, da ohranijo konkurenčnost in učinkovitost. Jasna politika zaposlovanja, ki vključuje natančne opise delovnih mest, je bistvena za učinkovit management človeških virov, saj omogoča boljše usklajevanje pričakovanj, optimizacijo procesov zaposlovanja ter povečanje zadovoljstva zaposlenih. Napačna odločitev lahko vodi do morebitnih neuspehov v organizacijah in dodatnih stroškov zaradi izbire napačnega kandidata ali zavrnitve najboljšega. Zaradi tega morajo biti postopki zaposlovanja v organizaciji uspešni in učinkoviti pri privabljanju najboljših kandidatov. Ta proces vključuje

načrtovanje kadrovskih virov, privabljanje kandidatov in njihovo selekcijo. Z rastjo in razvojem organizacije postaja proces zaposlovanja in izbire ključnega pomena, saj novozaposleni prispevajo k uspehu organizacije s svojo pripravljenostjo za učenje, prilagodljivostjo in sposobnostjo timskega dela (Graser in drugi, 2024, str. 11).

2.3.1 Načrtovanje potreb po kadrih

Načrtovanje človeških virov je lahko formalen ali neformalen proces, ki ne le podpira učinkovito delovanje organizacije, temveč tudi usmerja njeno dolgoročno rast in razvoj. Cilj je doseči optimalno izkoriščenost obstoječih človeških virov in načrtovanje prihodnjih potreb. Proces načrtovanja kadrovskih virov prepoznava razvojne potrebe posameznih zaposlenih, da bodo lahko v prihodnosti še bolj koristni za organizacijo (Petkoski in Jakovlev, 2022).

Načrtovanje potreb po kadrih se običajno začne pri vodji, ki je odgovorna za kadre in organizacijski razvoj. Vodja mora definirati ciljno delovno mesto in se odločiti, katere minimalne zahteve, želene kvalifikacije in dodatna znanja želi od kandidata. Ko so zahteve delovnega mesta opredeljene, organizacija identificira najprimernejše metode ocenjevanj, ki jih bo uporabilo v procesu zaposlovanja (Kalugina in Shvydun, 2014).

Načrtovanje človeških virov je načrt, ki opisuje, kako bo organizacija zadovoljila svoje trenutne in prihodnje potrebe po človeških virih na podlagi strateških načrtov organizacije. Načrtovanje človeških virov je ključni element pri zagotavljanju uspeha organizacije, saj gre za sistematičen proces pregledovanja in predvidevanja potreb po kadrih, da bi zagotovili dovolj zaposlenih s potrebnimi veščinami in sposobnostmi za doseganje ciljev organizacije. Načrtovanje človeških virov zagotavlja osnovo za odločitve o človeških virih v pričakovanju prihodnjih sprememb. Proces načrtovanja se ne ukvarja samo s projekcijo človeških virov, temveč pomaga tudi pri načrtovanju upokojitev, načrtovanju nasledstva in postane pomembna strateška funkcija za celotno organizacijo. To je ključno ne le za doseg trenutnih ciljev, temveč tudi za razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti (Petkoski in Jakovlev, 2022).

V članku avtor Samoila (2015, str. 57–74) navaja, da so strokovnjaki s področja kadrovskega managementa identificirali ključne razloge, zakaj je bistveno zagotoviti vodstvu možnosti za uspešno doseganje ciljev.

Ti so:

- zmanjšanje stroškov zaposlenih, brez vpliva na produktivnost;
- prepoznavanje in priprava bodočih vodij na strukturne spremembe;
- zagotavljanje stalne ponudbe usposobljenega kadra na ključnih položajih;
- ohranjanje prožne strukture človeških virov;

- imeti notranjo prilagodljivost za uskladitev strokovnega znanja kadra z zahtevami delovnega mesta;
- vlaganje v izobraževanje izbranih nadarjenega kadra;
- zaposlovanje kadra s pravimi veščinami in znanji;
- povečanje produktivnosti.

Primerjava trenutnih razpoložljivih človeških virov s prihodnjimi potrebami, ki temeljijo na rasti, širitvenih načrtih, prepoznavanju potrebnih veščin in kompetenc, sprejemanju odločitev ter razvoju prihodnjih načrtov za management človeških virov, so ključni del procesa načrtovanja človeških virov. Proces upošteva vse vidike človeških virov, vključno z zahtevami glede veščin in kompetenc prihodnjih zaposlenih. Težave, s katerimi se soočajo kadrovniki, nastajajo predvsem zato, ker se na načrtovanje človeških virov gleda kot na produkt, torej načrt, in manj kot na proces, v katerem so zaposleni obravnavani kot pomemben dejavnik v organizaciji (Petkoski in Jakovlev, 2022).

Kadrovska funkcija se v organizaciji osredotoča na človeške vire. Sestavljena je iz praks, ki organizaciji pomagajo pri učinkovitem managementu človeških virov v različnih fazah zaposlitvenega cikla, vključno s pred zaposlitvijo, med kadrovanjem in po zaposlitvi. Faza pred zaposlitvijo vključuje prakse načrtovanja. Organizacija se mora odločiti, kakšne vrste prostih delovnih mest bo v prihajajočem obdobju potrebovala in določiti potrebne kvalifikacije za opravljanje teh del. V fazi zaposlitve organizacija izbere ustrezne kandidate. Izbirne prakse obsegajo celoten proces zaposlovanja, ki vključuje pridobivanje kandidatov, preverjanje njihovih kvalifikacij ter končno izbiro posameznikov, ki najbolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta (Ahammad, 2017, str. 412–420).

Načrti običajno predstavljajo napovedi, kontrolne mehanizme in povezave med določenimi procesi in dejavnostmi, vendar je treba kadrovske načrtovanje obravnavati kot dinamičen in prilagodljiv proces, ne kot tog in dokončen produkt. Delo s kadri je namreč občutljiv in kompleksen proces, ki se nenehno razvija, spreminja ter nadgrajuje. Načrtovanje človeških virov lahko opredelimo kot dejavnost, ki dosega želene rezultate pri managementu človeških virov in bi morala biti prednostna poslovna strategija v organizacijah (Petkoski in Jakovlev, 2022).

Načrtovanje človeških virov je usmerjeno predvsem na prikaz različnih dejavnosti, procesov in njihovih medsebojnih povezav v organizaciji, ter na določanje potreb po kadrih z ustreznim znanjem za izvajanje teh aktivnosti. Ključnega pomena je določitev optimalne kakovosti in števila kadrov, ki so potrebni za uspešno izvedbo različnih nalog v organizaciji (Hadi in Farahani, 2013, str. 165–171).

Načrtovanje človeških virov je načrt, ki opisuje, kako bo organizacija zadovoljila svoje trenutne in prihodnje potrebe po človeških virih na podlagi strateških načrtov organizacije. Načrtovanje človeških virov je ključni element pri zagotavljanju uspeha organizacije, saj gre

za sistematičen proces pregledovanja in predvidevanja potreb po človeških virih, da bi zagotovili dovolj človeških virov s potrebnimi veščinami in sposobnostmi za doseganje ciljev organizacije. Načrtovanje človeških virov predstavlja temelj za sprejemanje kadrovske odločitve, saj omogoča prilagajanje in odzivanje na prihodnje spremembe v organizaciji. Proces načrtovanja se ne ukvarja samo s projekcijo človeških virov, ampak pomaga tudi pri načrtovanju upokožitev, načrtovanju nasledstva in postane pomembna strateška funkcija za celotno organizacijo. To je potrebno ne le za doseganje trenutnih ciljev, temveč tudi za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Petkoski in Jakovlev, 2022).

2.3.2 Privabljanje kadrov

Privabljanje in ohranjanje nadarjenih kadrov ter krepitev konkurenčne prednosti so ključni izzivi za organizacije po vsem svetu. Razumevanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privabljanje talentiranih posameznikov v organizacijo, kadrovnikom omogoča dragocen vpogled v učinkovite strategije zaposlovanja. S tem lahko bolje prilagodijo svoje kadrovske prakse, izboljšajo proces pridobivanja kadrov in oblikujejo privlačno delovno okolje, ki spodbuja dolgoročno zavzetost zaposlenih (Almıracık in drugi, 2014, str. 336–344).

Zaposlovanje je proces iskanja in privabljanja ustrezno usposobljenih kandidatov, da se prijavijo na prosta delovna mesta v organizaciji. Je nabor dejavnosti, ki jih organizacija uporablja za privabljanje kandidatov, ki imajo potrebne sposobnosti in stališča (Ekwoaba in drugi, 2015, str. 22–33).

V članku Flecke (2016) povzema, da učinkovito zaposlovanje ne temelji na množičnem pridobivanju kandidatov, temveč na ciljno usmerjenem iskanju kvalificiranih posameznikov, ki ustrezajo organizaciji in izpolnjujejo zahteve delovnega mesta. Identifikacija ustreznega kandidata, ki se ujema z organizacijskim in delovnim kontekstom prostega delovnega mesta, je ključnega pomena, saj izbira in zaposlovanje primerne kadra za delo in organizacijo poveča možnost za uspeh tako za posameznega zaposlenega v smislu njegovega zadovoljstva (npr. zadovoljstvo pri delu) kot tudi za organizacijo v smislu uspešnosti organizacije (npr. produktivnost in visoka kakovost).

Privlačnost delodajalca se nanaša na zaznavanje organizacijskih značilnosti, ugodnosti in priložnosti, ki vplivajo na odločitev posameznika za zaposlitev. Vključuje dejavnike, kot so organizacijska kultura, možnosti za strokovni razvoj, sistem nagrajevanja, stabilnost zaposlitve ter splošna percepcija ugleda organizacije v poslovnem okolju. Privlačnost delodajalca je ključnega pomena, saj vpliva na karijerne cilje in odločitve pri izbiri delovnega mesta ter na ohranjanju zaposlenih. Poleg tega privlačnost delodajalca vpliva tudi na odločitve iskalcev zaposlitve, na primer; zbiranje dodatnih informacij o organizaciji ali upoštevanje morebitnih novih podatkov (Reis in drugi, 2017, str. 1962–1976).

Raziskave ugotavljajo, da večje organizacije pogosteje uporabljajo napredne metode zaposlovanja, medtem ko se manjše organizacije pri izbiri kadrov večinoma zanašajo na priporočila in oglaševanje kot primarna orodja (Ekwoaba in drugi, 2015, str. 22–33).

Organizacije uporabljajo različne vire zaposlovanja za privabljanje kvalificiranih kandidatov, kot so spletni portali za iskanje zaposlitve, časopisi, korporativne spletne strani, družbena omrežja in napotitve. Vendar pa različni avtorji na področju kadrovskega managementa opozarjajo, da se učinkovitost teh virov pri iskanju kvalificiranih kandidatov razlikuje (Flecke, 2016).

Izhajajoč iz teorij trženja in organizacijskih študij, blagovna znamka zaposlenih oblikuje njihov odnos in vedenje, saj se identiteta organizacije odraža v njihovem delovnem obnašanju. Proces oblikovanja blagovne znamke zaposlenih je kompleksen in temelji na poslanstvu ter vrednotah organizacije, pri čemer določa želeno podobo, ki jo zaposleni skozi učinkovito in dosledno komunikacijo razumejo ter ponotranjijo. Dobro zasnovan proces blagovne znamke zaposlenih ustvarja konkurenčno prednost, saj pozitivno vpliva na management človeških virov – povečuje zadovoljstvo zaposlenih, krepi njihovo zadrževanje ter prispeva k večji organizacijski pripadnosti. Poleg tega izboljšuje ugled in prepoznavnost organizacije kot delodajalca, tako znotraj organizacije kot na širšem trgu dela, kar potrjuje koncept blagovne znamke delodajalca (Wallace in drugi, 2014, str. 19–36).

Teorije in prakse blagovnih znamk, ki so bile prvotno povezane s potrošniškimi dobrinami in storitvami, so bile razširjene, da bi ustvarile zvestobo blagovni znamki med kupci, obenem pa tudi pomagale razlikovati organizacije in jih narediti zaželeno za potencialne zaposlene. Blagovna znamka delodajalca združuje tržna načela in prakse zaposlovanja ter temelji na prepričanju, da mora blagovno znamko organizacije, kot jo dojemajo stranke, zaznati tudi druge zainteresirane strani, vključno z zaposlenimi. Tako kot potencialni kupci izberejo eno blagovno znamko izdelka pred drugo, potencialni zaposleni ocenjujejo lastnosti konkurenčnih delovnih mest in delodajalcev. Tradicionalno oglaševanje potrošnikom sporoča značilnosti izdelka, blagovna znamka delodajalca pa nakazuje, da je mogoče trženjske koncepte uporabiti tudi v zaposlovanju, kjer so delovna mesta obravnavana kot izdelki, zaposleni pa kot stranke ali potencialne stranke (Wallace in drugi, 2014, str. 19–36).

Blagovna znamka organizacije predstavlja prednosti njenih izdelkov ali storitev potrošnikom, medtem ko blagovna znamka oblikuje percepcijo zaposlitvenih priložnosti med potencialnimi zaposlenimi. Njena vrednost odraža prepričanje kandidatov, da bo organizacija izpolnila njihove zaposlitvene potrebe. Podobno kot potrošniki uporabljajo blagovne znamke za razlikovanje med izdelki, kandidati zaznavajo blagovno znamko delodajalca kot sredstvo za primerjavo med različnimi delodajalci. Organizacije z visoko zaznano vrednostjo blagovne znamke veljajo za privlačnejše na trgu dela. Ocena blagovne znamke delodajalca med potencialnimi zaposlenimi temelji na dejavnikih, kot so prepoznavnost, ugled organizacije, zaposlitvene izkušnje ter komunikacijske in trženjske

strategije, ki vplivajo na zaznavanje organizacije kot privlačnega delodajalca (Wallace in drugi, 2014, str. 19–36).

2.3.3 Izbiranje kadrov oziroma izbor kandidata za delovno mesto

Postopek zaposlovanja in izbire kandidatov je postal osrednji element poslovanja, vendar je zaradi številnih dejavnikov vse bolj zahteven za iskalce zaposlitve. Sodobna kadrovska merila ne temeljijo zgolj na veščinah in kompetencah kandidatov, temveč vključujejo tudi njihovo zunanost, strokovnost, način oblačenja, spol in znanje angleškega jezika. Čeprav zakonodaja določa načela enakopravnosti pri zaposlovanju, lahko ti dejavniki kljub temu prispevajo k pristranskosti v procesu izbire kandidatov (Usmani, 2020).

Neustrezna izbira kandidatov ali pomanjkljivo načrtovanje kadrovskega potreb lahko organizaciji povzroči znatne stroške, tako neposredno kot posredno. Zato je bistveno, da se kadrovske načrtovanje osredotoča na strateško gradnjo in ohranjanje konkurenčne prednosti. Primerni človeški viri so temelj uspeha in dolgoročne stabilnosti organizacije. Zaposlovanje in selekcija igrata ključno vlogo v organizacijah, saj zagotavljata pravočasno pridobivanje zadostnega števila ustrezno usposobljenih kandidatov. Učinkovit kadrovske proces omogoča organizaciji, da se prilagodi spreminjajočim se potrebam trga in ohranja konkurenčno prednost (Ekwoaba in drugi, 2015, str. 22–33).

Selekcija kadrov je ena ključnih faz procesa managementa človeških virov. Njena osnovna funkcija je, da med kandidati, ki se prijavljajo na posamezna delovna mesta v organizaciji, izbere tiste, ki imajo potrebno znanje, veščine in sposobnosti za uspešno opravljanje nalog, povezanih z delovnim mestom (Dağdeviren in Yüksel, 2007, str. 99–118).

Zaposlovanje in selekcija predstavljata temeljni proces managementa človeških virov v vsaki organizaciji, saj omogočata sistematično pridobivanje in izbiro najprimernejših kandidatov za zaposlitev. Učinkovitost teh procesov neposredno vpliva na kakovost kadrov, organizacijsko produktivnost ter dolgoročno uspešnost organizacije. Napačne kadrovske odločitve lahko vodijo v znatne stroške, povezane z usposabljanjem, fluktuacijo zaposlenih in zmanjšano učinkovitostjo delovnih procesov. Zato je strateški pristop k zaposlovanju ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti in organizacijske stabilnosti, saj zagotavlja optimalno usklajenost kadrovskega potreb z poslovnimi cilji ter prispeva k trajnostnemu razvoju delovne sile.

Osnovni namen zaposlovanja in selekcije v organizaciji je zagotoviti optimalno število in kakovost zaposlenih ob čim nižjih stroških, s ciljem učinkovitega doseganja strateških usmeritev organizacije (Ekwoaba in drugi, 2015, str. 22–33).

Trenutno obstajata dve glavni kategoriji metod ocenjevanja, ki jih organizacije uporabljajo pri izboru kandidatov. Prva kategorija vključuje metode, ki se osredotočajo na merjenje

znanja, veščin in sposobnosti, potrebnih za učinkovito opravljanje delovnih nalog. Med najpogostejše uporabljene metode spadajo testi kognitivnih sposobnosti, preizkusi znanja o delu, osebnostni testi, testi integritete in podobno. Druga kategorija zajema metode, ki se osredotočajo na neposredno ocenjevanje sposobnosti kandidatov za uspešno opravljanje ključnih nalog. Sem spadajo testi presoje situacij, testi delovnih vzorcev, testi fizičnih sposobnosti in drugi podobni pristopi. Ko so metode ocenjevanja izbrane, organizacija preide na zbiranje in pregledovanje življenjepisov iz različnih zaposlitvenih portalov, baz podatkov, strokovnih mrež in drugih virov. Ko je sestavljen ožji seznam kandidatov, sledi sprejem končne odločitve o zaposlitvi (Kalugina in Shvydun, 2014).

2.3.4 Uvajanje na delovno mesto

Uvajanje je ključni in najpomembnejši korak v procesu managementa človeških virov. Ta proces se začne, ko zaposlenega popeljejo po pisarnah, proizvodnji in ga seznani z razpoložljivimi prostori. Uvajanje zagotavlja, da zaposleni prejme vse potrebne informacije in podporo ob začetku dela v organizaciji. Proces uvajanja zaposlenih jasno določa vrednote in cilje organizacije, pričakovanja do zaposlenih ter strategije za zmanjšanje tveganja kršitev predpisov. Hkrati omogoča zaposlenim, da se hitro in učinkovito prilagodijo novim odgovornostim ter prispevajo k uspehu organizacije. Uvajanje vključuje tudi sprejem zaposlenega ob začetku dela, njegovo predstavitev organizaciji in sodelavcem ter seznaniitev z dejavnostmi, običaji in tradicijo organizacije (Salau in drugi, 2014).

Uvajanje na delovnem mestu izvira iz raziskav na področju izobraževanja, ki presegajo mejo šolskih in drugih formalnih izobraževalnih institucij. Poudarek na učenju na delovnem mestu je običajno pedagoški in se osredotoča na izboljšanje pogojev in praks učenja ter poučevanja v delovnem okolju. Organizacijsko učenje se je razvilo kot podpodročje študija organizacije in managementa, ki poskuša pojasniti mehanizme uspeha ali neuspeha pri organizacijski prenovi ter oblikovanju organizacijskega znanja. Študije organizacijskega učenja so pogosto usmerjene v interese managementa, bodisi v podporo bodisi v kritiko. Ločnica med učenjem na delovnem mestu in organizacijskim učenjem je podobna klasičnim razlikam med mikro in makro, ter med agencijo in strukturo (Engeström in Kerosuo, 2007, str. 336–342).

Tradicionalno je bil pojem »učenje« povezan s formalnim izobraževanjem, medtem ko je njegova uporaba v kontekstu dela relativno nov pojav. Zanimanje za učenje na delovnem mestu se je začelo povečevati v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, danes pa so raziskave na tem področju obsežne in interdisciplinarne. Razlog za to širitev so hitre spremembe v družbi in poklicnem življenju, ki so se zgodile v zadnjih desetletjih. Hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, naraščajoča proizvodnja znanja v gospodarstvu, večja internacionalizacija in globalizacija ter spremembe v poklicnih strukturah, vsebini in organizaciji dela so izobraževalnim institucijam in delovnim organizacijam prinesle nov izziv: razviti nove pristope za zagotavljanje, da se je raven usposobljenosti človeških virov pripravljena soočiti s temi izzivi. Tako je postalo nenehno

učenje ključno tako za posameznike, ki delujejo v učeči se družbi, kot za organizacije, ki tekmujejo na mednarodnih trgih (Tynjälä, 2008, str. 130–154).

Uvajanje na delovno mesto je niz načrtovanih dejavnosti, ki jih organizacija izvaja z namenom povečanja delovnega znanja in veščin zaposlenih, ali za spreminjanje njihovega odnosa in družbenega vedenja na način, ki je skladen s cilji organizacije in zahtevami delovnega mesta. Uvajanje je sistematičen proces razvoja znanja, spretnosti in strokovnega znanja, ki jih posameznik potrebuje za učinkovito opravljanje določene naloge ali dela (Schmidt, 2007, str. 481–498).

V članku, ki ga je napisal Berge (2008, str. 390–395), je poudarjeno, da uvajanje pogosto ne doseže želenih rezultatov zaradi pomanjkanja ustreznega načrtovanja, nezadostne podpore vodstva ali omejenega proračuna. Poleg tega lahko neuspeh izhaja iz dejstva, da se uvajanje izvaja iz nepravilnih ali neučinkovitih razlogov. Ocena uspešnosti uvajanja je zahtevna, saj se vodje operativnih enot pogosto osredotočajo na povečanje učinkovitosti, medtem ko mentorji uspeh uvajanja merijo predvsem glede na obseg pridobljenega znanja. Ta razlika v pristopu lahko vpliva na ocenjevanje celotnega procesa uvajanja in zahteva usklajevanje pričakovanj med ključnimi deležniki. Poleg tega je v skoraj vseh primerih pomanjkanje učinkovitosti zgolj delno posledica potrebe po uvajanju. Tudi ko je uvajanje potrebno, pomanjkanje spretnosti in znanja pogosto predstavlja le majhen del – morda 15 do 20 odstotkov – splošnega pomanjkanja uspešnosti. Učinkovitost uvajanja pri izboljšanju uspešnosti je pogosto omejena, saj pridobljene veščine in znanje med uvajanjem niso uporabljene v praksi, kar pomeni, da nimajo pravega učinka. Dodatno pa zastarele računovodske metode za merjenje in vrednotenje uvajanja otežujejo ocenjevanje njegovega učinka v organizaciji.

Izraz »zadovoljstvo pri uvajanju na delovnem mestu« združuje koncept zadovoljstva pri delu in procesa uvajanja zaposlenih. Opredeljujemo ga kot percepcijo zaposlenih o različnih vidikih uvajanja, ki vključujejo podporo vodstva, jasnost pričakovanj, dostop do virov ter splošno počutje ob integraciji v novo delovno okolje. Zadovoljstvo z uvajanjem na delovno mesto odraža stopnjo, do katere zaposleni pozitivno ocenjujejo načrtovane aktivnosti za razvoj znanja, veščin in odnosov, ki so ključni za uspešno opravljanje njihovih delovnih nalog. Ta opredelitev zajema več ključnih vidikov. Tako kot zadovoljstvo pri delu tudi zadovoljstvo pri uvajanju na delovno mesto preučuje splošno percepcijo zaposlenih o celotnem procesu uvajanja, ne zgolj oceno posameznih izobraževalnih programov ali tečajev. Poleg tega se osredotoča na formalne ali načrtovane dejavnosti uvajanja, ki jih organizacija ponuja, in ne na neformalne ali priložnostne dejavnosti (Schmidt, 2007, str. 481–498).

2.3.5 Zagotavljanje uspešnosti kadrov

Sistem ocenjevanja kadrov mora temeljiti na preglednosti, pravičnosti in medsebojnem zaupanju med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Le tako lahko spodbuja profesionalni razvoj, motivacijo zaposlenih in prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije. Končni cilj učinkovitega merjenja vrednosti človeških virov je povečanje njihovega prispevka k organizaciji ter posledično izboljšanje njene uspešnosti. Organizacije se morajo zavedati, da je jasna opredelitev ciljev uspešnosti ključni temelj za izboljšanje vrednosti človeških virov. Kljub temu številne organizacije v svojih sistemih ocenjevanja kadrov pogosto ne upoštevajo meril za vrednotenje sposobnosti in uspešnosti zaposlenih. Posledično ocenjevalni rezultati ne odražajo dejanskih kompetenc posameznikov ter ne prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev, kar lahko negativno vpliva na splošno učinkovitost organizacije (Yoon, 2021).

Uspešnost kadrov temelji na premišljeni kombinaciji strategij, ki zaposlenim omogočajo razvijanje njihovih kompetenc ter doseganje polnega potenciala. To vključuje zagotavljanje stalnega izobraževanja, jasno postavljanje ciljev in pričakovanj ter redno zagotavljanje povratnih informacij. Razvijanje kulture priznanja in nagrajevanja je ključnega pomena za krepitev motivacije in zavzetosti zaposlenih. Uspešnost zaposlenih je tesno povezana s spodbudnim delovnim okoljem, možnostmi za karierni razvoj ter priložnostmi za napredovanje. Poleg tega imajo pri tem ključno vlogo vodje, ki s svojo podporo, usmerjanjem in učinkovitim vodenjem timov omogočajo rast ter razvoj posameznikov, s čimer prispevajo k dolgoročnemu uspehu organizacije.

Ocenjevanje uspešnosti kadrov poteka v dveh korakih: z uporabo enostavnih in bolj zapletenih metod. Enostavne metode običajno vključujejo ocenjevanje zaposlenih s strani njihove vodje, pri čemer gre za tradicionalne pristope, kot so izdaja potrdil, pisanje karakterizacij in priprava predstavitev. Pri vodstvenih kadrih je potreba po poštenem ocenjevanju še posebej pomembna, saj imajo večjo odgovornost kot podrejeni zaposleni. Vodje se ocenjujejo z dveh vidikov – kot vodje tima, ki usmerjajo skupinsko delo, in kot posamezniki, kjer se vrednotijo njihove osebne kompetence in sposobnosti odločanja. Uspešnost vodje vključuje analizo dela podrejenih vodstvenih kadrov, spremljanje razvoja tima, oceno doseženih ciljev ter prepoznavanje vzrokov morebitnih pomanjkljivosti. Močan vodja bi moral objektivno ovrednotiti svojo učinkovitost in učinkovitost svojega tima ter pokazati zavezanost k stalnemu napredku in izboljšanju vodenja (Balayeva, 2023).

3 RAZVOJ KADROV

3.1 Vloga in pomen razvoja kadrov

Razvoj človeških virov je kompleksen proces, ki na edinstven način združuje individualne in organizacijske aktivnosti, katerih rezultati prinašajo koristi tako posameznikom kot

organizacijam. Vlagati v razvoj človeških virov pomeni vlagati v potencial organizacije, da postane bolj konkurenčna in uspešna na trgu (Idriz in Geshkov, 2019, str. 596–606).

Avtor Treven (1998, str. 28) navaja, da lahko med pomembnejše naloge vodij pri razvoju kadrov uvrstimo naslednje:

- zagotoviti zaposlenim potrebna navodila in nasvete;
- vplivati na čim bolj kakovostno izpolnitev nalog;
- seznaniti zaposlene s sistemom napredovanja in spodbujati individualno načrtovanje kariere;
- zagotoviti priznanje in nagrado za kvalitetno izpolnitev nalog;
- povečati povezanost med zaposlenimi na podlagi učenja in razvijanja njihovih sposobnosti.

Delodajalec mora zagotoviti konkurenčne vodstvene kadre, ki bodo učinkovito opravljali svoje naloge in prispevali k uspešnosti organizacije, tako v sedanjosti kot v prihodnosti. Hkrati je sposobnost tekmovanja ključni dejavnik za dolgoročen razvoj in prilagajanje spreminjajočemu se poslovnemu okolju. Tekmovanje igra ključno vlogo pri samouresničevanju zaposlenih skozi celotno karierno pot, saj spodbuja razvoj njihovih veščin, prilagajanje novim izzivom in ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela. Nenehna pripravljenost na izboljševanje in rast ne le krepi posameznika, temveč tudi prispeva k uspehu organizacije. Strokovna literatura jasno loči med pojmom »konkurenčen« in »sposoben tekmovati«. »Konkurenčno sposoben« pomeni posameznika, ki izkazuje visoko razvite analitične in kognitivne sposobnosti, temelji na trdnem »jedru« znanja o poklicnih področjih ter ima realiziran (in ocenjen) lasten potencial. Tak posameznik je sposoben nenehno posodabljati svoje znanje in spretnosti skozi celotno kariero. Po drugi strani »konkurenčni« zaposleni predstavlja posameznika, ki je pridobil praktično uporabno znanje za reševanje trenutnih izzivov v delovnem okolju. Vendar pa to znanje sčasoma zastari, kar pomeni, da brez nenehnega nadgrajevanja in prilagajanja novim zahtevam ni dovolj za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost na trgu dela (Holovach in drugi, 2019, str. 1266–1277).

Večina organizacij se zaveda, da je dobro usposobljen kader bistvenega pomena za njihov dolgoročni uspeh, zato je vlaganje v dodatna usposabljanja ključno. Pri tem bi morale organizacije upoštevati tako dejavnike usposabljanja kot motivacije, saj prav kombinacija teh dveh omogoča maksimalen razvoj zaposlenih. S sistematičnim usposabljanjem se povečuje individualna in organizacijska produktivnost, kar je eden glavnih ciljev učinkovitega managementa človeških virov (Ozkaser, 2019).

Ko organizacija usmeri pozornost na svoje zaposlene, ti svoje delo opravljajo z večjo učinkovitostjo. Še pomembneje, sistematične naložbe v njihovo osebno zadovoljstvo omogočajo sprostitev njihovega polnega potenciala—spodbujajo ustvarjalnost, krepijo

pozitivno energijo, izboljšujejo pristnost sodelovanja ter povečujejo predanost in zavzetost zaposlenih. Posledično zaposleni ne le opravljajo svoje naloge, ampak jih opravljajo na najvišji možni ravni, kar organizaciji prinaša dolgoročno konkurenčno prednost (Tracy in Lipovšek, 2006, str. 93).

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo globalizacija, intenzivna konkurenca, hitri tehnološki napredek in vse večja informatizacija družbe, morajo organizacije neprestano prilagajati svoje strategije. Le s proaktivnim pristopom, inovacijami in neprekinjenim izboljševanjem lahko organizacije ohranjajo konkurenčno prednost ter se uspešno prilagajajo dinamičnim tržnim spremembam. To zahteva visoko usposobljene, dobro informirane, kompetentne, kreativne in inovativne vodje, ki so sposobni sprejemati odgovorne vodstvene odločitve. V obdobju izhoda iz gospodarske recesije ter ob soočanju s številnimi izzivi, kot so družbenopolitična in ekonomska nestabilnost, korupcija, neustrezna davčna politika, kreditni pogoji ter sporen pravni in regulativni okvir, se od vodij pričakuje prilagodljivost in nenehno izboljševanje njihovih vodstvenih sposobnosti. V takšnem zahtevnem poslovnem okolju postaja ključnega pomena iskanje novih, inovativnih pristopov za razvoj vodstvenih kompetenc, pri čemer so mobilnost, fleksibilnost in prilagodljivost nujni elementi za dolgoročni uspeh organizacij (Holovach in drugi, 2019, str. 1266–1277).

3.2 Aktivnosti razvoja kadrov

Razvoj človeških virov je ključna naložba, saj omogoča pridobivanje znanja in veščin, ki neposredno prispevajo k večji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Ko zaposleni razvijajo svoje kompetence, pozitivno vplivajo na kakovost storitev ter optimizacijo poslovnih procesov. Sistematično vlaganje v tehnični, akademski ali psihološki razvoj zaposlenih spodbuja njihovo uspešnost pri delu, saj jim omogoča boljše opravljanje nalog in doseganje ciljev organizacije (Udoyiu in Edward, 2024).

3.2.1 Izobraževanje kadrov

Zaposleni so največja vrednost vsake organizacije, saj imajo moč, da oblikujejo ali porušijo njen ugled ter pomembno vplivajo na dobičkonosnost. Pogosto so zaposleni odgovorni za ključne naloge, zadovoljstvo strank in kakovost izdelkov ter storitev. Brez ustreznega usposabljanja tako novi kot obstoječi zaposleni ne pridobijo potrebnih znanj in spretnosti, ki so nujni za učinkovito opravljanje svojih nalog. Zaposleni, ki prejemajo ustrezno usposabljanje, se pogosto dlje zadržijo v organizaciji, saj pridobljena znanja povečujejo njihovo pripravljenost in samozavest pri opravljanju delovnih nalog. Poleg tega dodatno usposabljanje krepi njihovo motivacijo, saj se počutijo cenjene in bolje povezane z organizacijskimi cilji. Posledično prispevajo k večji produktivnosti, inovativnosti ter stabilnosti delovnega tima. Usposabljanje na delovnem mestu igra ključno vlogo pri razumevanju odgovornosti in nalog zaposlenih. Dobro zasnovani programi usposabljanja ne le zagotavljajo nova znanja in informacije, temveč tudi ustvarjajo priložnosti za osebni ter

poklicni razvoj. S tem zaposleni pridobijo samozavest pri opravljanju svojih nalog, kar povečuje produktivnost in prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije (Elnaga in Imran, 2013, str. 137–147).

Izobraževanje in usposabljanje sta temeljna gradnika kariernega in osebnega razvoja, saj omogočata nenehno prilagajanje novim izzivom ter izboljšujeta konkurenčnost zaposlenih na trgu dela. Poleg teoretičnega znanja imajo ključno vlogo tudi praktične spretnosti, ki so neposredno uporabne v specifičnih delovnih situacijah. S sistematičnim strokovnim izpopolnjevanjem se povečuje mobilnost med različnimi sektorji, hkrati pa se izboljšuje produktivnost in inovativnost organizacij (Vuta in Farcas, 2015, str. 367).

Izobraževanje je osrednji steber managementa človeških virov, saj zaposlenim omogoča prilagajanje novim okoliščinam ter krepitev njihovih sposobnosti pri odločanju in reševanju problemov. Organizacija s sistematičnim usposabljanjem izraža zavezanost k razvoju svojih zaposlenih, kar jim ne le omogoča pridobivanje novih znanj, ampak tudi spodbuja občutek vrednosti in privilegiranosti. To vodi k večji samozavesti, motivaciji in učinkovitosti pri opravljanju nalog. Motivacija zaposlenih je kompleksna in jo lahko razdelimo na več ključnih dejavnikov. Ekonomski dejavniki vključujejo finančne nagrade, konkurenčne plače in stabilnost zaposlitve. Psihosocialni dejavniki obsegajo občutek pripadnosti, priznanje, pozitivne medosebne odnose ter spodbudno delovno okolje. Organizacijski in vodstveni dejavniki zajemajo jasne karierne poti, učinkovito komunikacijo, podporo vodstva ter prilagodljivost za profesionalno rast. Celovit pristop k izobraževanju in motivaciji zaposlenih zagotavlja, da organizacija ne le ohranja konkurenčnost, ampak tudi krepi zavzetost in zadovoljstvo svojih kadrov (Ozkeser, 2019, str. 803).

Napredne sposobnosti, poglobljeno znanje in specializirane veščine nadarjenih zaposlenih predstavljajo ključen vir konkurenčne prednosti na globalnem trgu. Uspešno opravljanje nalog in prilagajanje dinamičnemu poslovnemu okolju zahtevata učinkovite programe usposabljanja, ki ne le razvijajo spretnosti zaposlenih, ampak tudi krepijo njihovo motivacijo ter predanost organizacijskim ciljem. Organizacije, ki sistematično vlagajo v pridobivanje novih znanj in veščin svojih zaposlenih, so boljše pripravljene na soočanje z negotovimi razmerami in izzivi. Dolgoročno načrtovanje razvoja kadrov ne le krepi odpornost organizacije, temveč tudi spodbuja inovativnost in prilagodljivost zaposlenih. Ko zaposleni zaznajo aktivno podporo organizacije pri njihovem strokovnem razvoju, se z večjo zavzetostjo vključujejo v doseganje skupnih ciljev, kar pozitivno vpliva na njihovo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu (Elnaga in Imran, 2013, str. 137–147).

3.2.2 Redni letni razgovor z nadrejenim

Letni razgovori so ena izmed tehnik, ki se uporablja pri managementu človeških virov in so zelo učinkovito orodje vodenja. Ob pravilni izvedbi so izjemno interaktivni in imajo pozitivne učinke na delovno okolje ter samo delo. Letni razgovori se pogosto uporabljajo

tudi za raziskovanje delovne klime in kulture v organizaciji. Predvsem pa služijo za prepoznavanje morebitnih delovnih odstopanj in iskanje načinov za motivacijo zaposlenih. Letni razgovori niso zgolj ocena uspešnosti zaposlenih, temveč tudi priložnost za odprto komunikacijo in posredovanje ključnih informacij. Omogočajo zaposlenim, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju strategij organizacije, izrazijo svoje ideje ter pridobijo vpogled v prihodnje cilje organizacije (Marič in drugi, 2013, str. 55–63).

Letni razgovor je sistematičen pogovor med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Namen tega razgovora je oceniti dosežke zaposlenega v preteklem letu, analizirati njegov napredek pri opravljanju nalog, ugotoviti področja za izboljšanje ter postaviti cilje za prihodnost. Pogosto se obravnavajo tudi vprašanja, kot so poklicni razvoj, izobraževanje, motivacija in zadovoljstvo pri delu. Letni razgovor je tudi priložnost, da se zaposlenemu posreduje povratne informacije o njegovem delu in se prepoznajo možnosti za nadaljnje izboljšave. Poleg tega je to čas za odprto komunikacijo o morebitnih težavah, potrebah ali željah zaposlenega, kar lahko pomaga pri izboljšanju delovnih pogojev in ustvarjanju bolj produktivnega delovnega okolja.

Letni razgovor je poglobljen dialog med vodjo in zaposlenim, katerega cilj je celovita analiza ključnih vidikov delovnega procesa. V sklopu tega srečanja se osredotočimo na izboljšanje odnosov, delovnih pogojev, motivacije zaposlenih ter njihove uspešnosti. Pregledajo se pretekli dosežki, trenutne naloge in prihodnji načrti, kar zagotavlja jasno usmeritev tako zaposlenega kot organizacije. Letni razgovori potekajo redno ob predvidenih terminih, vsaj enkrat letno, saj predstavljajo temelj za objektivno ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja ter karierni poti zaposlenega. Obenem pa so izjemna priložnost za zaposlenega, da izrazi svoje želje in pričakovanja ter jih uskladi z zahtevami in cilji organizacije, kar prispeva k večji zavzetosti in profesionalni rasti (Marič in drugi, 2013, str. 55–63).

3.2.3 Mentorstvo na delovnem mestu

V literaturi sta opisana dva različna modela mentorstva, ki imata pomembno vlogo pri razvoju zaposlenih in organizacij. Prvi je omejen, funkcionalistični model, pri katerem obstaja formalna distanca med mentorjem in pripravnikom, poudarek pa je predvsem na učnih rezultatih. Drugi model je relacijski, kjer je pripravnik obravnavan kot enakovreden član in kjer sta spoštovanje ter zaupanje ključna dejavnika. Prav ta model se pogosto označuje kot »najvišja kakovost mentorskega stanja«, saj podpira celostni razvoj posameznika. Mentorstvo je že stoletja pomemben del učenja in razvoja, pri čemer se danes pogosto uporablja v poklicnem in vodstvenem izobraževanju. Darwin (2000) navaja, da je mentorstvo v ospredju strategij za izboljšanje učenja na delovnem mestu, saj pomaga pripravnikom pri napredovanju ter zagotavlja procese in cilje družbenega kapitala. Mnoge organizacije se zavedajo koristi mentorstva, saj pozitivna kultura na delovnem mestu spodbuja zaposlene, da se lažje vključijo v vizijo organizacije in prispevajo k njenemu

uspehu. Mentorji so lahko izkušeni zaposleni, vodje timov, nadzorniki ali drugi strokovnjaki, ki s svojim znanjem in izkušnjami pomagajo usmerjati mlajše sodelavce. V nekaterih primerih mentorji prihajajo tudi iz zunanjega okolja, bodisi kot člani skupnosti s strokovnim znanjem bodisi kot podporniki pri industrijskih usposabljanjih. Mentorstvo je še posebej pomembno ob vstopu zaposlenih v organizacijo, saj jim nudi potrebne usmeritve, podporo ter pomoč pri prilagajanju na novo okolje in delovne naloge (Holland, 2009).

Mentorstvo na delovnem mestu je proces, v katerem bolj izkušen ali strokoven zaposleni (mentor) pomaga manj izkušenemu ali (novo) zaposlenemu (mentorirancu) pri njegovem poklicnem razvoju, učenju novih veščin ter prilagajanju na organizacijsko kulturo in postopke. Mentor na delovnem mestu je izkušen in usposobljen posameznik, ki nudi podporo, usmerjanje in svetovanje manj izkušenemu zaposlenemu. Poleg tega pomaga pri razvoju specifičnih veščin, zagotavlja povratne informacije in spodbuja profesionalni ter osebni razvoj. Mentorji pogosto delujejo na prostovoljni osnovi, vendar je njihova vloga ključna za uspešno integracijo zaposlenih, razvoj zaposlenih in izboljšanje njihove uspešnosti. Mentorji imajo običajno veliko znanja in izkušenj na svojem področju, zato lahko nudijo dragocene nasvete in praktične izkušnje, ki pomagajo zaposlenemu, da hitreje napreduje v svoji karieri in se prilagodi organizacijskim ciljem ter vrednotam.

Ena izmed učinkovitih organizacijskih praks, ki omogoča uporabo znanja starejših delavcev in jih hkrati ohranja motivirane, je mentorstvo na delovnem mestu. Mentorstvo se pojavi, ko izkušen član organizacije (mentor) podpira manj izkušenega člana (varovanca ali pripravnika), bodisi v okviru formalnega mentorskega programa bodisi na neformalen način. Ta podpora je usmerjena v psihosocialni in karierni razvoj pripravnika. Običajno mentorstvo vključuje starejšega zaposlenega, ki vodi mlajšega, vendar pa je možna tudi obrnjena dinamika, ko mlajši zaposleni s specifičnimi izkušnjami ali znanjem na določenem področju postane mentor starejšemu sodelavcu. Mentorji nudijo dve glavni vrsti podpore: karierno in psihosocialno. Karierna podpora je osredotočena na napredovanje pripravnika v karieri in vključuje aktivnosti, kot so povečanje prepoznavnosti pripravnika, sponzorstvo ter zagotavljanje izzivov, ki so lahko zahtevni za pripravnika. Psihosocialna podpora pa je usmerjena v osebni razvoj pripravnika, zlasti v izboljšanje občutka kompetentnosti in samospoštovanja, ter vključuje svetovanje in zgledovanje. Pomembna razlika pri mentorstvu je tudi ta, da ločimo neformalne in formalne mentorske odnose. Neformalni mentorski odnosi se običajno razvijejo spontano v organizaciji, medtem ko formalni odnosi temeljijo na odločitvi organizacije, ki določi mentorja in pripravnika ter vzpostavi strukturo odnosa (Doerwald in drugi, 2015).

Mentorstvo je učinkovito orodje za razvoj in usmerjanje zaposlenih. Odnos, ki ga mentor vzpostavi z zaposlenimi, neposredno vpliva na razvoj njegovih veščin in na odločitve, da ostane pri tem delodajalcu. Po drugi strani pa lahko mentor, ki ni neposredni nadrejeni, okrepi zaupanje mentoriranca in omogoči dostop do novih priložnosti, bodisi znotraj bodisi zunaj organizacije. V obdobju organizacijskih sprememb je podpora neposrednega

nadrejenega še posebej ključna. Čeprav ta podpora ni vedno neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, pa ima vseeno pozitiven učinek. Najboljši način, da se nadrejeni izkažejo kot vzorniki je, da z zgledom pokažejo ustrezne tehnike dela. Na ta način zaposlenim omogočijo, da razumejo in osvojijo potrebne veščine za uspešno opravljanje nalog (Singh in Jain, 2013).

4 UVAJANJE KADROV

4.1 Postopek uvajanja kadrov

Uvajanje v delo predstavlja ključen proces, ki novim zaposlenim omogoča hitro prilagajanje organizacijskemu okolju, delovnim nalogam ter organizacijski kulturi. Pri določanju njegovega pomena in ciljev je potrebno upoštevati različne vidike. Opredelimo ga lahko kot niz usmerjenih procesov in podpornih aktivnosti, s katerimi organizacija zaposlenemu pomaga pri spoznavanju njenega delovanja, članov tima, delovnih nalog ter pričakovanj glede njegove vloge (Runola, 2013).

Uvajanje je proces, pri katerem se novi zaposleni seznani s politiko organizacije, svojo vlogo v njej ter njeno kulturo. Ključni del uvajanja je tudi ustvarjanje spodbudnega okolja, kjer se zaposleni počutijo dovolj udobno, da lahko svobodno komunicirajo s sodelavci in vzpostavljajo trdne delovne odnose. Poleg tega uvajanje vključuje pripravo zaposlenega na izpolnjevanje potrebne dokumentacije za skladnost z delovno zakonodajo ter zagotavljanje vseh orodij, ki jih potrebuje za učinkovito opravljanje svojega dela. V tem procesu zaposleni pridobijo jasne informacije o pričakovanih organizacije glede njihovih veščin, komunikacije in odnosa, kar omogoča uspešno vključitev v delovno okolje (Lalwani, 2023).

Eden ključnih ciljev uvajalnega procesa je povečanje zadovoljstva zaposlenih, kar se doseže z zmanjšanjem napak in izboljšanjem uspešnosti. Sistematično uvajanje spodbuja večjo zavzetost zaposlenih, kar vodi v višjo motivacijo na delovnem mestu. Poleg tega uvajanje odraža vrednote organizacije, saj ne le krepí njeno konkurenčno prednost, temveč tudi zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. Pravilno zasnovano izobraževanje ob začetku zaposlitve, v kombinaciji z učinkovitim uvajalnim procesom, dolgoročno prispeva k uspehu organizacije (Runola, 2013).

4.2 Vloga vodje pri uvajanju kadrov

Vodje imajo ključno vlogo pri zagotavljanju, da zaposleni razvijajo potrebne spretnosti za učinkovito opravljanje trenutnih in prihodnjih nalog. Poleg tega je njihova odgovornost, da zaposlenim pomagajo prepoznati njihove poklicne interese in cilje ter zagotovijo, da se njihovo delo uskladi s potrebami organizacije. S tem ne le optimizirajo delovno uspešnost, temveč tudi prispevajo k višji motivaciji in zavzetosti zaposlenih (Treven, 1998).

Vloga vodje pri uvajanju kadrov je ključna, saj skrbi za usmerjanje, podporo in vključitev novozaposlenih v tim. Njegova odgovornost je zagotoviti, da zaposleni jasno razumejo svoje naloge, odgovornosti in pričakovanja, hkrati pa poskrbeti za njihovo usposabljanje ter razvoj ključnih veščin. Poleg tega vodja aktivno spodbuja vključevanje zaposlenih v organizacijsko kulturo, krepi odnose v timu ter skrbi, da se zaposleni počutijo podprte, motivirane in pripravljene na učinkovito opravljanje dela. Začetek uvajanja v novo delovno okolje lahko predstavlja izjemno izkušnjo ali pa povzroči stres in negotovost. Uspešnost prehoda v novo vlogo je v veliki meri odvisna od kakovosti uvajalnega procesa, ki zaposlenemu omogoča pridobivanje ključnih znanj, veščin in informacij za učinkovito vključitev v organizacijo (Tsipursky, 2023).

Dosledno spremljanje napredka in podajanje povratnih informacij sta ključna dejavnika uspešne integracije novih zaposlenih. Vodja mora pri uvajanju jasno opredeliti naloge in cilje, spodbujati odprto komunikacijo ter natančno spremljati prilagajanje novozaposlenih. Poleg tega ima osrednjo vlogo pri zagotavljanju podpore in mentorstva, kar zaposlenim omogoča hitrejšo premagovanje izzivov in učinkovitejšo prilagoditev delovnemu okolju. Njegov prispevek k oblikovanju spodbudnega in vključujočega delovnega okolja spodbuja občutek sprejetosti in pripadnosti med novimi zaposlenimi. Z rednim podajanjem povratnih informacij, aktivno podporo pri reševanju težav ter usmerjanjem k nadaljnjemu profesionalnemu razvoju vodja krepi motivacijo zaposlenih ter prispeva k njihovi dolgoročni uspešnosti.

4.3 Načini uvajanja kadrov

Uspešnost uvajanja zaposlenih je neposredno povezana z učinkovitostjo uvajalnega programa. Hitrejša integracija zaposlenih v delovne procese omogoča, da se hitro uveljavijo kot dragoceni in aktivni člani organizacije. Uvajanje ni zgolj naloga kadrovske službe, temveč tudi odgovornost vodje, ki mora zaposlenemu jasno predstaviti njegovo vlogo v organizaciji, pričakovanja glede uspešnosti ter kulturo tima, v katerem bo deloval. Čeprav so novozaposleni že seznanjeni s politiko organizacije, še vedno potrebujejo mentorja, ki jih usmerja pri prilagajanju na novo delovno vlogo. Mentor jim zagotavlja podporo, olajša prehod v delovno okolje ter prispeva k njihovi samozavesti in uspešnosti pri opravljanju nalog (Lalwani, 2023).

4.3.1 Pripravištvo

Pripravištvo predstavlja ključno priložnost za karierni razvoj, saj pogosto zahteva določeno raven izobrazbe in omogoča neposredno vključevanje posameznikov v realne poslovne procese. V okviru pripravniškega programa, namenjenega predvsem študentom in mladim strokovnjakom, se pridobivajo začetne delovne izkušnje, krepi profesionalna mreža ter omogoča prejemanje povratnih informacij o spretnostih in njihovi ustreznosti za izbrano področje (Kicheva, 2017, str. 5–17).

Pripravnništva so kratkoročne delovne izkušnje, ki študentom omogočajo, da teoretično znanje, pridobljeno med študijem, prenesejo v praktično okolje. Običajno se izvajajo na področjih, povezanih s študijsko smerjo, čeprav to ni vedno nujno. Nekatere izobraževalne ustanove pripravništvo zahtevajo, medtem ko ga številni študenti opravljajo prostovoljno, da izboljšajo svoj življenjepis in vzpostavijo dragocene profesionalne stike, ki jim lahko pomagajo pri iskanju zaposlitve po zaključku študija. Idealno zasnovani programi pripravništva bi morali prinesiti obojestranske koristi. Študenti jih izkoristijo kot priložnost za oblikovanje svoje kariere, medtem ko jih delodajalci dojemajo kot način za pridobivanje svežih perspektiv, inovativnih idej ter novih, motiviranih strokovnjakov, ki lahko prispevajo k organizacijskemu razvoju. Dobro zasnovana in izvedena pripravniška izkušnja študentom omogoča razvoj ključnih kompetenc, ki jim pomagajo postati dragoceni sodelavci. Njihovo pridobljeno znanje, spretnosti in motivacija prispevajo k organizacijskemu uspehu ter krepijo inovativnost in učinkovitost delovnih procesov (Szadvari, 2008, str. 1–8).

Program pripravništva je zasnovan tako, da dodiplomske študente opremi s priložnostmi za pridobitev praktičnih izkušenj in jim omogoči nemoten prehod iz akademskega sveta v delovno okolje. Njegov ključni cilj je, da pripravniki pridobijo strokovno znanje in veščine, povezane z delom, ter se seznani z delovnimi postopki in pričakovanji delodajalca. Čeprav učenje v razredu nudi teoretične osnove, študentom pogosto primanjkuje praktičnih izkušenj, ki so bistvene za uspešen vstop na trg dela. Nekateri študenti težje popolnoma razumejo koncepte, ki jih učitelji razlagajo s pomočjo primerov iz učbenikov. Program pripravništva jim omogoča neposredno izkušnjo, kjer lahko preizkusijo analitične spretnosti in refleksijo ter povežejo teoretično znanje z realnimi izzivi, ki jih srečujejo v delovnem okolju (Mohaidin in drugi, 2017).

Pripravnništva se najpogosteje izvajajo v poletnih mesecih, ko študentje pridobivajo praktične izkušnje v organizacijah. Pripravnikom so običajno dodeljene manjše naloge, katerih namen je seznanitev s praktično uporabo znanja, pridobljenega na univerzi. Vsak pripravnik ima mentorja, ki spremlja opravljanje nalog, identificira morebitne napake ter pomaga pri njihovem odpravljanju. Hkrati organizacija pridobi priložnost, da oceni pripravnikovo delo in ga morda povabi k dolgoročnemu sodelovanju po zaključku študija. Pripravnništva so pogosto slabše plačana kot običajna delovna mesta, saj predstavljajo del učnega procesa, namenjenega nadgradnji teoretičnega znanja s praktičnimi veščinami. Neposredna povezava učnih vsebin z realnostjo in vsakdanjim življenjem pomaga študentom oblikovati svoje poklicne interese in karierno usmeritev. V času pripravništva pripravnik deluje kot običajen zaposleni, vendar z jasno opredeljenim ciljem, da je mentoriran, nadzorovan in usposobljen. Program pripravništva študentom omogoča vpogled v delovne procese ter preverjanje, ali določen poklic ustreza njihovim interesom in sposobnostim. Dobro zasnovano pripravništvo prispeva k razvoju študenta, organizacije in celotnega gospodarstva (Kicheva, 2017, str. 5–17).

4.3.2 Poskusno delo oziroma zaposlitev s poskusno dobo

Poskusno delo oziroma zaposlitev s poskusno dobo predstavlja eno od zahtevnejših oblik zaposlitve, saj odraža negotovo naravo delovnih razmerij. Njegov glavni cilj je omogočiti delodajalcu oceno primernosti zaposlenega za dolgoročno zaposlitev, hkrati pa zaposlenemu omogoča, da preveri, ali delovno okolje in organizacija ustrezata njegovim ciljem in pričakovanjem. Včasih se poskusna doba lahko zlorabi, saj nekateri zaposleni izkoristijo to obdobje za prekinitev delovnega razmerja brez jasnih razlogov. Kljub temu ostaja pomemben preizkus tako za delodajalca kot za zaposlenega, saj omogoča obojestransko preverjanje skladnosti med pričakovanji in zahtevami delovnega mesta (Nassoro, 2022, str. 115–137).

Poskusna doba igra ključno vlogo pri managementu človeških virov, saj organizaciji omogoča, da prepozna zaposlene, ki ne ustrezajo njenim potrebam. Če zaposleni v tem obdobju ne izpolnjujejo pričakovanj, lahko organizacija prekine delovno razmerje, kar prispeva k boljšemu sklepanju pogodb in zmanjšanju tveganj pri zaposlovanju. Ta proces je bistven za oceno uspešnosti novozaposlenih in njihove primernosti za določen položaj. S pravilno izvedeno poskusno dobo organizacija zmanjšuje napake pri zaposlovanju, povečuje produktivnost ter zagotavlja, da so zaposleni ustrezno razporejeni glede na njihove sposobnosti in potrebe organizacije (Novia in Yuadi, 2023, str. 131–149).

Zaposlitev s poskusno dobo omogoča novozaposlenemu preizkusno obdobje, ki običajno traja od nekaj tednov do šest mesecev. V tem času delodajalec ocenjuje primernost zaposlenega za določeno delovno mesto, medtem ko zaposleni preverja, ali delovno okolje, naloge in organizacijska kultura ustrezajo njegovim pričakovanjem. Poskusna doba organizaciji omogoča, da oceni učinkovitost zaposlenega, hkrati pa zaposlenemu ponuja priložnost za spoznavanje delovnih procesov. Če zaposleni v tem obdobju ne doseže pričakovanih rezultatov, lahko delodajalec prekine delovno razmerje, kar zmanjšuje tveganje pri zaposlovanju.

Organizacija izvaja poskusno dobo, saj postopek zaposlovanja pogosto ne omogoča celovite ocene vseh sposobnosti kandidata. To obdobje kadrovnikom in vodstvu omogoča, da ocenijo učinkovitost zaposlitvenega procesa ter preteklih odločitev, kar pripomore k večji konkurenčni prednosti. Ključna naloga kadrovske službe je prepoznati potencial zaposlenih že ob začetku njihove zaposlitve in določiti, kdaj ter kako najbolje ovrednotiti njihovo vrednost. Napovedovanje potenciala zaposlenih prek poskusne dobe zmanjšuje napake pri zaposlovanju, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih ter povečuje njihovo dolgoročno zadržanje v organizaciji. Vodje morajo imeti jasno strategijo ocenjevanja potenciala zaposlenih, ki omogoča boljše načrtovanje, sprejemanje odločitev in zmanjšanje stroškov, povezanih z zaposlovanjem ter usposabljanjem novih kadrov. Poleg tega poskusna doba zaposlenim zagotavlja priložnost za spoznavanje delovnega okolja in organizacijske kulture ter

omogoča, da natančno razumejo svoje naloge in pričakovanja, kar povečuje njihove možnosti za uspeh v organizaciji (Novia in Yuadi, 2023, str. 131–149).

4.3.3 Kroženje zaposlenih med oddelki v organizaciji

Kroženje zaposlenih med oddelki v organizaciji lahko opredelimo kot načrtovan proces, v katerem zaposleni izvajajo različne naloge ali zasedajo različne položaje v določenem časovnem obdobju. Ta proces omogoča pridobivanje širokega spektra znanj, veščin in kompetenc ter se pogosto uporablja kot metoda usposabljanja na delovnem mestu. Kroženje zaposlenih med oddelki v organizaciji je postalo priznana in učinkovita metoda za razvoj veščin, povečanje fleksibilnosti zaposlenih ter izboljšanje njihove motivacije. Ta pristop ne le povečuje usposobljenost zaposlenih, temveč tudi spodbuja njihov občutek pripadnosti organizaciji in zmanjšuje monotonost pri delu (Kaymaz, 2010, str. 69–85).

Kroženje zaposlenih med oddelki v organizaciji je izjemno učinkovito orodje za opolnomočenje zaposlenih ter širjenje njihovih znanj in sposobnosti. Poleg tega povečuje zadovoljstvo pri delu in raznolikost veščin, kar pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih ter celotno učinkovitost organizacije. Ta metoda, ki se uporablja že od industrijske revolucije, je priznana kot učinkovit način usposabljanja, ki omogoča posameznikom, da razvijejo svoje znanje, veščine in sposobnosti. V današnjem dinamičnem in globalnem delovnem okolju omogoča organizacijam obvladovanje spreminjajočih se delovnih pogodb in izpolnjevanje želja zaposlenih po samostojni karieri. Za optimalno delovanje organizacij je nujno razvijati človeške vire, saj so ti najpomembnejši kapital in ključni vir konkurenčne prednosti. S tem je kroženje eden najpomembnejših pristopov k oblikovanju delovnih mest in politike razvoja človeškega kapitala, ki omogočajo povečanje delovne uspešnosti ter izboljšanje sposobnosti zaposlenih (Al-Nashmi in Almoayad, 2015, str. 44–72).

Za zaposlene, ki krožijo med različnimi delovnimi mesti, je ključna prednost diferenciacije preprečevanje monotonije in ohranjanje motivacije. Kroženje zaposlenih med oddelki organizacije je široko priznано kot način zmanjšanja monotonije, saj premik z enega položaja na drugega spodbuja mobilnost, pridobivanje novih veščin, spoznavanje novega delovnega okolja, vzpostavljanje novega socialnega dialoga ter pridobivanje strokovnih izkušenj. Zaposlenemu odvzame dolgotrajno ponavljanje enih in istih nalog, obenem pa krepi njegovo moralo in motivacijo. Odhod iz organizacije ali položaja, ki negativno vpliva na psihološko počutje, lahko prinese olajšanje in zmanjša stres, saj omogoča posamezniku, da se distancira od okolja, ki škoduje njegovemu duševnemu zdravju. Zaposleni so bolj podvrženi stresu in monotoniji pri opravljanju preprostih nalog s strogo določenimi mejami, saj takšne naloge ne omogočajo skoraj nobene avtonomije. Ta pomanjkljivost v strukturi in vsebini dela pogosto vodi v nezadovoljstvo z delom. Kroženje zaposlenih in posledično povečanje njihove motivacije prispevata k osebnemu razvoju, višji kakovosti dela, nižji stopnji absentizma ter večji stopnji sprejemanja dela, kar dolgoročno koristi tako zaposlenim kot organizaciji (Kaymaz, 2010, str. 69–85).

Kroženje zaposlenih med oddelki organizacije pomeni premikanje zaposlenega z enega položaja na drugega znotraj iste organizacije, pri čemer se lahko na koncu vrne na svoj prvotni položaj. To lahko vključuje različne oblike kroženja, zlasti pri fizično zahtevnih ali ponavljajočih se nalogah, ki sčasoma postanejo monotone. Zaposleni se občasno premaknejo na manj zahtevno delovno mesto, da si odpočijejo od fizičnega ali psihičnega stresa. Kroženje med delovnimi mesti omogoča prehajanje zaposlenih med različnimi oddelki, položaji ali lokacijami, kar spodbuja pridobivanje novih znanj, veščin in širši vpogled v delovne procese. Kroženje znotraj iste funkcije pomeni premik med delovnimi mesti, ki pripadajo istemu strokovnemu področju in ohranjajo podobne odgovornosti. Medfunkcionalno kroženje pa vključuje prehajanje med različnimi organizacijskimi enotami, kar zaposlenemu omogoča pridobivanje novih znanj in izkušenj na različnih področjih (Al-Nashmi in Almoayad, 2015, str. 44–72).

Menjava delovnih mest omogoča zaposlenim boljše povezovanje med različnimi funkcionalnimi področji, kar jim pomaga pri boljšem razumevanju različnih vidikov poslovanja. Večje število kroženj med delovnimi mesti prispeva k večjemu konsenzu med zaposlenimi, kar vpliva na natančnejšo interpretacijo informacij in spodbuja organizacijsko učenje. Kroženje podpira učenje na dveh ravneh: prva vključuje prehode med oddelki z rutinskimi postopki, druga pa obsega kopičenje osebnih izkušenj zaposlenega znotraj povezanih oddelkov. V primerjavi z drugimi oblikami učenja omogoča boljši razvoj znanja, veščin in kompetenc, obenem pa nudi priložnosti za njihovo neposredno uporabo pri delu. To pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo uspešnost (Kaymaz, 2010, str. 69–85).

4.3.4 Uvajalni seminar za novozaposlenega

Programi uvajanja novozaposlenih imajo dva ključna cilja: povečanje uspešnosti zaposlenih ter izboljšanje usklajenosti na delovnem mestu in v celotni organizaciji. So bistveni za razvoj sposobnosti zaposlenih in njihovo hitro prilagoditev novemu delovnemu okolju. Uvajalni programi so oblikovani tako, da novozaposlenim pomagajo pri spoznavanju organizacije, njenih vsakodnevnih funkcij, delovnih nalog ter kulture in vrednot. Prvi cilj je zaposlenim omogočiti jasno razumevanje njihovih specifičnih nalog na delovnem mestu, kar vodi k hitrejši prilagoditvi in večji produktivnosti. Drugi cilj pa je izboljšanje usklajenosti v organizaciji ter lažja integracija zaposlenih v organizacijsko kulturo. Ta proces, znan kot organizacijska socializacija, krepi predanost organizaciji, povečuje občutek pripadnosti ter pozitivno vpliva na dolgoročno zadržanje zaposlenih (Pike, 2014).

Sistematično izobraževanje zaposlenih je stalen proces, ki vključuje specifične potrebe po usposabljanju ter cilje širše organizacijske strategije. Ključni vir njegove učinkovitosti je sistematičen pristop tako do zaposlenih kot do lastnikov in strank. Izobraževanje in razvoj zaposlenih se tradicionalno osredotočata na oblikovanje njihovih delovnih sposobnosti,

osebnosti ter vrednot, ki prispevajo k izboljšanju delovne uspešnosti posameznikov. Omogočata izpolnjevanje individualnih ciljev v okviru delovne kariere ter hkrati izboljšujeta uspešnost organizacije kot celote. Ta proces služi kot trajno zagotavljanje ključnih veščin, ki jih organizacija potrebuje za opravljanje obstoječega ali bodočega dela (Mohelská in Sokolová, 2014, str. 82–92).

Programi uvajanja so zasnovani tako, da povečajo produktivnost novozaposlenih, zmanjšajo stres ob vstopu v novo delovno okolje ter znižajo stopnjo fluktuacije in s tem povezane stroške. Poleg tega spodbujajo asimilacijo organizacijske kulture in vrednot, kar je ključno za dolgoročno uspešnost zaposlenih in organizacije. Organizacijska socializacija ima pomembno vlogo v tem procesu, saj pomaga organizacijam obdržati vrhunske talente ter pravočasno prepoznati zaposlene, ki niso primerni za organizacijo. Novozaposleni se običajno prilagodijo organizacijski kulturi ali pa zapustijo organizacijo, kar pospeši proces vključevanja ter omogoči hitro prepoznavanje in odhod zaposlenih, ki se ne prilagodijo (Pike, 2014).

4.4 Posledice neuspešnega uvajanja kadrov

4.4.1 Fluktuacija kadrov

Fluktuacija zaposlenih je resen izziv za organizacije, saj vpliva na poslovanje, povzroča dodatne stroške, izgubo prihodkov in negativno vpliva na moralo preostalih zaposlenih. Te posledice organizacije spodbujajo k iskanju učinkovitih načinov za zmanjšanje stopnje fluktuacije. Med glavnimi vzroki za visoko fluktuacijo so napačne odločitve pri izbiri zaposlenih, nezadovoljstvo z delom in neustrezno ravnanje z zaposlenimi. Najboljši način za zmanjšanje fluktuacije je že v začetni fazi zagotoviti pravilno izbiro zaposlenih, ki bodo ustrezali potrebam organizacije in njeni kulturi, kar prispeva k njihovi dolgoročni zavzetosti in stabilnosti na delovnem mestu (Kalugina in Shvydun, 2014, str. 1102–1106).

Organizacije, ki uporabljajo strategije z visokimi prispevki, dosegajo nižje stopnje fluktuacije, manj prekinitev delovnih razmerij in zmanjšanje skupnega odhoda zaposlenih, kar prispeva k večji zvestobi zaposlenih. Fluktuacija zaposlenih je že dolgo izziv za vodstvo organizacij, saj ostaja pereče vprašanje v številnih organizacijah. Zaradi naraščajočih težav s fluktuacijo so številne organizacije začele intenzivneje vlagati v razvoj svojih zaposlenih, da bi jih bolje uvajale, pripravile, vzdrževale in dolgoročno zadržale. Visoke stopnje fluktuacije prinašajo negativne posledice za poslovanje, saj vplivajo na produktivnost, delovno vzdušje in stroške zaposlovanja. Zato je vlaganje v zaposlene postalo ključno za ohranjanje stabilnosti in dolgoročne uspešnosti organizacij, hkrati pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Imran in Ayub, 2017, str. 15–359).

Visoka fluktuacija zaposlenih je pogosto posledica omejenih poklicnih možnosti, slabega vodenja in neugodnih delovnih pogojev. Ti dejavniki neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar določa, kako dojemajo svoje delovno okolje in organizacijo. Nezadovoljstvo na teh ključnih področjih povečuje verjetnost, da bodo zaposleni začeli iskati nove priložnosti drugje, kar vodi v višjo stopnjo fluktuacije. Organizacije, ki se aktivno ukvarjajo z izboljšanjem delovnih pogojev, razvojem vodstvenih praks in povečevanjem možnosti za karierno rast, lahko dolgoročno zmanjšajo fluktuacijo ter povečajo zavzetost zaposlenih (Iwu, 2013, str. 225–235).

Fluktuacija zaposlenih ima tako neposreden kot posreden vpliv na uspešnost posameznikov in celotne organizacije. Zaposleni so ključni dejavnik uspeha organizacije, saj njihova motivacija in delovna uspešnost neposredno vplivata na učinkovitost poslovanja. Kakovost delovnih odnosov, zadovoljstvo zaposlenih in stopnja fluktuacije so med seboj močno povezani. Zmanjšanje fluktuacije prinaša večjo stabilnost zaposlenih, kar povečuje njihovo delovno izpolnjenost in posledično izboljša uspešnost organizacije. Nasprotno pa lahko poslabšanje delovnih odnosov vodi v višjo fluktuacijo, kar negativno vpliva na produktivnost in splošno poslovno uspešnost (Imran in Ayub, 2017, str. 15–359).

Fluktuacija zaposlenih predstavlja enega izmed trajnih izzivov za organizacije, še posebej, ko gre za ključne zaposlene, ki so izkušeni, uspešni in zvesti ter so v organizaciji prisotni že vrsto let. Ko takšni zaposleni zapustijo organizacijo, konkurenca pogosto pridobi dragoceno znanje, ki ji lahko omogoči pridobitev konkurenčne prednosti. Izguba tega znanja predstavlja resno tveganje za organizacijo, saj lahko vpliva na njeno sposobnost nadaljnjega razvoja in dolgoročne uspešnosti. Zaradi tega postaja ohranjanje in prenos znanja znotraj organizacije ključen dejavnik njene stabilnosti in rasti (Hana in Lucie, 2011, str. 84–98).

Namera o zamenjavi delodajalca se pogosto pojavi, ko zaposleni doživlja slabo delovno okolje, zaznamovano z visokim stresom, nezadovoljstvom in neugodnimi delovnimi pogoji. Takšne izkušnje lahko privedejo do odločitve o iskanju nove zaposlitve ali celo do podaje odpovedi, saj zaposleni stremijo k izogibanju nadaljnjemu stresu in neprijetnim razmeram na delovnem mestu (AlBattat in drugi, 2013, str. 64–71).

Fluktuacija zaposlenih predstavlja število ali razmerje delavcev, ki nameravajo zapustiti organizacijo in iščejo novo zaposlitev. Povečana fluktuacija zaposlenih je vse pogostejša in ima neposreden vpliv na uspešnost ter produktivnost organizacije. Merjenje fluktuacije je za delodajalce koristno, saj jim omogoča analizo razlogov, zaradi katerih zaposleni razmišljajo o odhodu, ter oceno stroškov, povezanih z iskanjem in usposabljanjem novozaposlenih. Visoka stopnja fluktuacije negativno vpliva na organizacijsko uspešnost, saj povečuje stroške zaposlovanja, usposabljanja ter povzroča izgubo ključnega znanja (Imran in Ayub, 2017, str. 15–359).

Fluktuacija zaposlenih vključuje gibanje delavcev po trgu dela, kar zajema menjavanje delodajalcev, različnih delovnih mest in poklicev ter prehajanje med zaposlenostjo in brezposelnostjo. Ohranjanje zaposlenih postaja ena ključnih skrbi številnih organizacij, zlasti v času, ko sta intelektualna lastnina in znanje zaposlenih osrednja vira konkurenčne prednosti. Visoka fluktuacija lahko vodi v izgubo dragocenih znanj in veščin, kar predstavlja tveganje za dolgoročni uspeh organizacije. Poleg oslabiljenega konkurenčnega položaja lahko vpliva tudi na sposobnost prilagajanja spremembam na trgu, zaradi česar organizacije iščejo učinkovite strategije za zadržanje zaposlenih in krepitev njihove zavzetosti (Owence in drugi, 2014, str. 69–76).

4.4.2 Vpliv nezadovoljnih kadrov

Preučevanje zadovoljstva pri delu je pomembno tako za zaposlene kot za strokovnjake, saj vpliva na ključne organizacijske dejavnike, kot so motivacija, uspešnost, vodenje, odnosi, konflikti in morala. Strokovnjaki se osredotočajo na identifikacijo ključnih komponent zadovoljstva pri delu, njihovo relativno pomembnost ter vpliv na produktivnost zaposlenih. Razumevanje teh dejavnikov omogoča organizacijam boljše prilagajanje delovnih pogojev in razvoj okolja, ki spodbuja večjo angažiranost, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih. To dolgoročno prispeva k stabilnosti organizacije ter njeni konkurenčni prednosti na trgu (Singh in Jain, 2013).

Zadovoljni zaposleni so običajno bolj produktivni, kar neposredno prispeva k večji učinkovitosti organizacije. Zadovoljstvo pri delu igra ključno vlogo pri soočanju z izzivi, ki jih organizacije doživljajo v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, saj pomaga ohranjati zaposlene motivirane in angažirane. Vodje organizacij se poleg tega nenehno soočajo z različnimi pritiski, kot so rastoči zdravstveni stroški in raznolike potrebe človeških virov. Te izzive je mogoče premagati z ustvarjanjem delovnega okolja, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, jih motivira k doseganju odličnosti ter jim omogoča usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar prispeva k dolgoročni stabilnosti in uspešnosti organizacije (Singh in Jain, 2013).

Zadovoljstvo pri delu neposredno vpliva na motivacijo in angažiranost zaposlenih, medtem ko nezadovoljstvo pogosto vodi v fluktuacijo, saj zaposleni iščejo ugodnejše priložnosti. Posledično organizacije tvegajo izgubo dragocenih kadrov, kar lahko negativno vpliva na njihovo stabilnost in dolgoročno uspešnost. Nezadovoljstvo lahko deluje kot katalizator za pozitivne spremembe, saj zaposleni ob soočanju z izzivi pogosto predlagajo rešitve za izboljšanje delovnih pogojev in organizacijskih procesov. Vendar je ključnega pomena, da se organizacije zavedajo, da zaposleni ne bodo aktivno prispevali k izboljšavam, če menijo, da so njihovi predlogi prezrti ali ignorirani. Organizacije morajo nezadovoljstvo obravnavati ne le kot izziv, temveč kot priložnost za napredek. Vodje, ki pravočasno prepoznajo negativne signale nezadovoljstva, jih lahko uporabijo kot temelj za pozitivne spremembe.

To jim omogoča iskanje rešitev, ki spodbujajo večjo angažiranost zaposlenih in prispevajo k boljšemu delovnemu okolju (Zhou in George, 2001, str. 682–696).

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja kombinacijo pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih posameznik doživlja v povezavi s svojim delom. Gre za čustveni odziv na delovno okolje, ki je tesno povezan z zadovoljstvom v življenju. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene delovnih izkušenj. To je ena izmed najbolj raziskovanih tem v organizacijski psihologiji, saj vpliva na številne organizacijske dejavnike, kot so motivacija, uspešnost, odnosi in delovna morala. Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo pri delu odvisno tako od osebnostnih lastnosti zaposlenih kot od značilnosti delovnega okolja. Poleg tega ima neposreden vpliv na produktivnost, fluktuacijo, predanost zaposlenih ter splošno kakovost življenja. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, so običajno manj odsotni, redkeje zapustijo organizacijo, so bolj zavzeti in imajo večje možnosti za doseganje življenjskega ravnovesja (Singh in Jain, 2013).

Zadovoljstvo pri delu je eden najpogostejše preučenih konstruktov v organizacijskem vedenju, saj vpliva na širok spekter organizacijskih dejavnikov. Čeprav empirične raziskave ne vedno potrjujejo neposredne povezave med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo, se pogosto domneva, da visoka stopnja zadovoljstva prispeva k večji organizacijski učinkovitosti in dobremu počutju zaposlenih. Po drugi strani nizka stopnja zadovoljstva ali nezadovoljstvo negativno vplivata na organizacije in njihove člane. Raziskave potrjujejo povezavo med zadovoljstvom pri delu in dejavniki, kot so odsotnost z dela, fluktuacija zaposlenih ter državljansko vedenje. Nezadovoljstvo lahko deluje kot sprožilec sprememb, saj zaposleni, ki niso zadovoljni, pogosto iščejo načine za izboljšanje svojih delovnih pogojev, kar lahko vodi v razvoj inovativnih rešitev in prilagoditve delovnega okolja (Zhou in George, 2001, str. 682–696).

Na stopnjo zadovoljstva pri delu vpliva več dejavnikov, med katerimi so ključni raven plačila in ugodnosti, zaznana poštenost sistema napredovanja, kakovost delovnih pogojev, vodenje, družbeni odnosi ter narava samega dela. Kakovost delovnega mesta se oblikuje skozi raznolikost nalog, zanimivost, izzive ter jasnost nalog in pričakovanj. Bolj ko so zaposleni zadovoljni s svojim delom, večje je njihovo splošno zadovoljstvo, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in angažiranost. Koncept zadovoljstva pri delu je pridobil na pomenu, saj so medčloveški odnosi v organizacijah postali ključen dejavnik za produktivnost in uspeh. Zadovoljstvo pri delu zajema kompleksno kombinacijo različnih dejavnikov, pogojev, občutkov in vedenjskih nagnjenj, ki skupaj vplivajo na splošno delovno izkušnjo zaposlenih (Singh in Jain, 2013).

Nezadovoljni zaposleni pogosto neradi delijo predloge za izboljšave, saj imajo občutek, da njihov trud ni cenjen ali upoštevan. Psihološko gledano to vodi v zmanjšano angažiranost, saj se njihova pozornost preusmeri predvsem na gospodarsko izmenjavo z delodajalcem. Pri tem pričakujejo, da bodo njihove potrebe in pričakovanja najprej izpolnjeni, preden bodo

pripravljeni prispevati s konstruktivnimi idejami za izboljšanje delovnega okolja (Boichuk in Menguc, 2013, str. 207–218).

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu nista odvisna le od narave dela, temveč tudi od pričakovanj zaposlenih glede tega, kaj jim delo omogoča. Nižji stroški ugodnosti ter višje organizacijske, socialne in notranje nagrade lahko pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Gre za kompleksen pojav, ki ga oblikujejo številni dejavniki, kot so plača, delovno okolje, stopnja avtonomije, kakovost komunikacije ter organizacijska predanost. Zaposleni različno vrednotijo nadomestila, nagrade, priznanja in plače, pri čemer njihova interpretacija teh elementov variira glede na posameznika in specifične okoliščine. Vsak zaposleni ima svoje dojemanje vrednosti teh dejavnikov, kar neposredno vpliva na njegovo splošno zadovoljstvo pri delu (Singh in Jain, 2013).

4.4.3 Slabi odnosi med zaposlenimi

Delovna razmerja opredeljujejo vzorce interakcij med različnimi udeleženci v organizaciji, kot so zaposleni, vodje, delodajalci in sindikati. Njihov ključni cilj je usklajevanje interesov in doseganje skupnih ciljev, kot so povečanje produktivnosti, zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, uresničevanje poslovnih ciljev ter ustvarjanje stabilnega in spodbudnega delovnega okolja. Ta razmerja temeljijo na različnih oblikah komunikacije, sodelovanja, pogajanj in usklajevanja med zaposlenimi in vodstvom. Njihova uspešnost je odvisna od tega, kako dobro so potrebe in pričakovanja obeh strani upoštevana, kar neposredno vpliva na organizacijsko kulturo in dolgoročno poslovanje organizacije (Ferris in drugi, 2009, str. 1379–1403).

Slabi odnosi med zaposlenimi lahko predstavljajo resno oviro za organizacijo, saj negativno vplivajo na produktivnost, timsko delo in splošno delovno vzdušje. Pomanjkanje zaupanja, slaba komunikacija, nesoglasja, rivalstvo ali celo odprte napetosti med sodelavci lahko močno zmanjšajo motivacijo zaposlenih, povečajo stres in znižajo njihovo učinkovitost. V hujših primerih takšna dinamika vodi v odhode zaposlenih, upad inovativnosti in večjo fluktuacijo kadrov, kar lahko ogrozi dolgoročno stabilnost organizacije. Zato je ključnega pomena, da organizacije aktivno spodbujajo odprto komunikacijo, gradijo zaupanje ter razvijajo strategije za izboljšanje delovnih odnosov, da zagotovijo bolj povezano in produktivno delovno okolje.

Pozitivno delovno okolje je ključnega pomena za dobro počutje zaposlenih in njihovo produktivnost. Njegova vzpostavitev zahteva premišljen pristop k različnim dejavnikom, kot so fizični prostor, ergonomija, kakovost zraka in splošna ureditev pisarne. Poleg tega imajo pomembno vlogo okoljski dejavniki, kot so ustrezna osvetlitev, prijetna temperatura in zmanjšanje hrupa, saj neposredno vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih. Neugodne delovne razmere, kot so pomanjkanje svežega zraka ali pretiran hrup, lahko povzročijo stres, utrujenost in zdravstvene težave, kar zmanjšuje produktivnost ter zadovoljstvo pri delu. Zato

je ključno, da organizacije aktivno vlagajo v izboljšanje fizičnega delovnega okolja, saj to ne le povečuje učinkovitost zaposlenih, temveč tudi prispeva k njihovemu dolgoročnemu zadovoljstvu in uspešnosti organizacije. (Athirah Saidi in drugi, 2019, str. 14–22).

4.4.4 Manjša storilnost novozaposlenega

Manjša storilnost novozaposlenega v začetni fazi zaposlitve je naravni del prilagoditve na novo delovno okolje. Prehod v novo organizacijo zahteva prilagoditev na osebnem in profesionalnem nivoju, saj se mora novozaposleni seznaniti z novimi nalogami, odgovornostmi, delovnimi procesi ter dinamiko timskega dela in organizacijsko kulturo. Ker obvladovanje specifičnih sistemov, orodij in postopkov poteka postopoma, se lahko začetna faza zaposlitve odraža v nižji produktivnosti ali počasnejšem napredovanju. Ključno vlogo v tem obdobju imajo organizacije, ki morajo zagotoviti ustrezno podporo, usmerjanje in usposabljanje. S tem omogočajo hitrejšo integracijo novozaposlenih, kar dolgoročno prispeva k njihovi višji produktivnosti in uspešnemu vključevanju v delovno okolje.

Človeški viri so osrednja kompetenca številnih organizacij, saj igrajo ključno vlogo pri doseganju dolgoročnih ciljev in trajnostne konkurenčne prednosti. Strategije managementa človeških virov so usmerjene v optimizacijo produktivnosti z učinkovito izrabo potenciala zaposlenih. V tem okviru organizacije vzpostavljajo formalne sisteme za zaposlovanje, nagrajevanje, usposabljanje in razvoj, ki omogočajo mobilizacijo, motivacijo ter profesionalno rast zaposlenih. Ker človeški viri vključujejo znanje, sposobnosti, prizadevanja in predanost, je njihov razvoj bistven za dolgoročno stabilnost organizacije. Z ustreznimi strategijami organizacije ne le dvigujejo kakovost dela, temveč tudi oblikujejo inovativno in spodbudno delovno okolje, ki krepi rast in razvoj zaposlenih. (Nasiripour in drugi, 2012).

S pravilnim mentorstvom, jasnimi usmeritvami in ustrezno podporo lahko organizacije pospešijo prilagoditveni proces novozaposlenih ter jim pomagajo pridobiti samozavest in ključne veščine. Manjša storilnost v začetnem obdobju je povsem naraven pojav, ki ne pomeni pomanjkanja sposobnosti, ampak odraža postopno prilagajanje na novo okolje, delovne naloge in pričakovanja. Organizacije bi morale to obdobje obravnavati kot strateško investicijo v dolgoročno produktivnost zaposlenega. S sistematičnim zagotavljanjem podpornih mehanizmov, kot so mentorstvo, usposabljanje in jasna komunikacija, lahko bistveno olajšajo prehod ter spodbudijo zavzetost zaposlenih. Tak pristop ne prispeva le k hitrejši integraciji posameznika v delovno okolje, temveč tudi krepi njegovo motivacijo, pripadnost in učinkovitost pri delu. Z vlaganjem v celovit proces uvajanja novih zaposlenih organizacije ne le zmanjšujejo fluktuacijo, temveč tudi oblikujejo okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in motivirane za dolgoročno sodelovanje. Sistematična podpora novozaposlenim ne le izboljšuje njihovo produktivnost, temveč tudi krepi organizacijsko kulturo, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in dolgoročno pripadnost zaposlenih.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Načrt raziskave

V magistrskem delu sem izvedla kvalitativno raziskovalno metodo, ki je temeljila na poglobljenih intervjujih s strokovnjaki za razvoj kadrov v slovenskih organizacijah. Namen raziskave je bil pridobiti neposredne vpogled v njihove izkušnje, izzive ter strategije, ki jih uporabljajo pri managementu in razvoju kadrovskih procesov. Intervjuji so bili zasnovani kot anonimni, kar je omogočilo odprto, iskreno in neobremenjeno izmenjavo mnenj. Sodelujoči so lahko brez zadržkov delili svoje osebne izkušnje, praktične primere ter kritične vpogled v učinkovite in manj učinkovite pristope v svojih organizacijah. Ta pristop je prispeval k boljšemu razumevanju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost kadrovskih strategij, ter omogočil podrobnejšo analizo obstoječih praks. Zbrane informacije so mi omogočile, da sem pridobila dragocene, poglobljene vpogled v vsakodnevne izzive, s katerimi se organizacije soočajo pri uvajanju in razvoju kadrov. Prav tako sem lahko preučila različne metode in pristope, ki so se v praksi izkazali za najučinkovitejše v slovenskem poslovnem okolju. Na podlagi teh ugotovitev sem identificirala področja, kjer so potrebne izboljšave, ter oblikovala priporočila za optimizacijo procesov managementa človeških virov.

Analizo intervjujev sem izvedla po stopnjah:

- Seznajanje: S tem sem pridobila vpogled v odgovore, ki sem jih prejela na vprašanja, z namenom, da izluščim ključne ideje in prepoznam ponavljajoče se teme.
- Identificiranje tematskega okvira: Določila sem ključne pojme, izkušnje, trditve in druge elemente, ki se pojavljajo v odgovorih na vprašanja. Končni rezultat te faze je bila določitev tematskih sklopov, ki so povezani z vsebino odgovorov.
- Kodiranje/indeksiranje: Označila sem vse podatke, ki so relevantni za moje raziskovanje in bodo prispevali k razumevanju ključnih dejavnikov.
- Strukturiranje oziroma skiciranje primarnih tematskih sklopov: V tem delu sem izvedla abstrakcijo in sintezo, kjer sem združila ključne informacije ter jih povzela, da bi bolje razumela vzorce in povezave med posameznimi odgovori.
- Združevanje in interpretacija: V tej fazi sem iskala povezave med temami ter zagotavljala razlage za sklepe, pri čemer sem upoštevala cilj raziskave in teme, ki so se pojavile v analizi.

Dodana vrednost intervjujev je v tem, da so omogočili podrobnejši vpogled v konkretne primere procesov uvajanja in razvoja kadrov v slovenskih organizacijah. S pomočjo teh intervjujev sem pridobila dragocene informacije o praksah, ki se izvajajo, ter o njihovih morebitnih pomanjkljivostih. Na podlagi analize literature in pridobljenih podatkov sem poskušala poiskati načine za izboljšanje obstoječih praks uvajanja in razvoja kadrov v slovenskih organizacijah, in sicer z uvedbo bolj strukturiranih postopkov, večjo

osredotočenostjo na individualne potrebe zaposlenih ter vključevanjem sodobnih metod usposabljanja in razvoja. Takšni pristopi bi lahko prispevali k večji učinkovitosti teh procesov, večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši dolgotrajni stabilnosti organizacij.

Poleg kvalitativne raziskovalne metode sem v magistrskem delu izvedla še kvantitativno metodo. Ta raziskovalna metoda se je izkazala kot najbolj primerna za mojo temo magistrskega dela, saj omogoča hitro zbiranje velike količine podatkov. Poleg tega mi je omogočila dostop do odgovorov širšega vzorca, kar je prispevalo k večji natančnosti in zanesljivosti pridobljenih rezultatov. Anketni vprašalnik sem oblikovala na spletni strani lka. Spletni anketni vprašalnik je sestavljen iz pol odprtega tipa vprašanj, anketiranci so bili naključne osebe (starostno med 18 in 50 let), katere sodijo v ciljno skupino in so anketo želele rešiti. Predhodno je bil anketni vprašalnik testiran na manjšem vzorcu. S tem sem ugotovila morebitne nejasnosti in napake, ki bi se lahko pojavile pri izpolnjevanju, ter na ta način izboljšala anketni vprašalnik. Pri analizi podatkov, pridobljenih s kvantitativno raziskovalno metodo (anketni vprašalnik), sem uporabila tehniko deskriptivne statistike, s čimer sem opisala pridobljene podatke in naredila preliminarno analizo (povprečja in frekvenčne porazdelitve pridobljenih podatkov). Raziskala sem sestavo zbranih/opazovanih podatkov in različne zveze med njimi. Opisne statistične analize sem izbrala, ker sem predstavila velikost vzorca (N), odstotke (%), frekvence (f), minimalne (Min) in maksimalne (Max) vrednosti, srednje vrednosti itn.

5.2 Potek raziskave intervjuja

Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od marca do maja 2024. Točno obdobje izvedbe je bilo odvisno od razpoložljivega časa in dostopnosti intervjuvancev. Za izvedbo intervjujev sem uporabila različne metode, ki so mi omogočile prilagoditev pristopa glede na potrebe posameznih udeležencev. Intervjuje sem izvedla na več načinov: prek telefonskega klica, osebno ter preko elektronske pošte, kar mi je omogočilo fleksibilnost in pridobitev čim bolj relevantnih informacij. Ta raznolikost pristopov je omogočila širši dostop do intervjuvancev in povečala verjetnost, da se bodo le-ti lahko udeležili intervjuja, ne glede na morebitne omejitve v njihovem urniku. Takšen način izvedbe intervjujev mi je omogočil zbiranje širokega spektra podatkov in mnenj, kar je bistveno pripomoglo k bolj celovitemu razumevanju obravnavane teme in omogočilo globlje vpoglede v različne perspektive udeležencev.

Vsakega sodelujočega sem najprej kontaktirala po telefonu, da sem vzpostavila prvi stik in predstavila namen raziskave. Nato sem komunikacijo nadaljevala po elektronski pošti, kjer sem poslala podrobnejše informacije o postopku in načinu izvedbe intervjuja. Za nekatere sodelujoče sem pripravila tudi osnutek vprašanj, ki jim je omogočil boljšo pripravo in premišljen razmislek o ključnih temah. S tem sem želela spodbuditi poglobljene in strukturirane odgovore, ki bi zagotovili čim večjo relevantnost pridobljenih podatkov. Intervjuji so trajali v povprečju od ene ure do največ ene ure in trideset minut. Pri izvedbi

sem se osredotočila na pridobivanje kakovostnih in relevantnih informacij, pri čemer sem posebno pozornost namenila jasnosti vprašanj. V primerih nejasnosti glede specifičnih izrazov, strokovnih terminov ali razlage konceptov sem postavila dodatna pojasnjevalna vprašanja. Na ta način sem želela zagotoviti, da intervjuvanci popolnoma razumejo vsebino in da njihovi odgovori odražajo resnične izkušnje, mnenja in strokovne prakse.

Vzorec je obsegal 9 kadrovnikov, od tega 6 žensk in 3 moške. Kot lahko vidimo v Tabela 1 ima intervjuvan ženski spol v povprečju 16 let delovnih izkušenj (najmanj 4,5 let in največ 38 let izkušenj), medtem ko ima moški spol v povprečju 7 let delovnih izkušenj (najmanj 1 leto in največ 15 let izkušenj). Na podlagi odgovorov intervjuvancev (priloge 1–9) smo identificirali in izpostavili ključne teme, povezane z razumevanjem ter dojemanjem različnih vidikov njihovega delovnega vsakdana. Analiza pridobljenih odgovorov je omogočila vpogled v izkušnje, izzive in pristope intervjuvanih oseb, kar je ključno za razumevanje kadrovskih procesov v organizacijah.

Tabela 1: Značilnosti vzorca intervjuvancev

OSEBA	SPOL	PANOGA DELA	ŠTEVILO LET DELOVNIH IZKUŠENJ
Kadrovnik 1	Ženski	avtomobilska industrija	38 let
Kadrovnik 2	Ženski	avtomobilska industrija	5 let
Kadrovnik 3	Ženski	informacijska tehnologija	15 let
Kadrovnik 4	Ženski	farmacevtska industrija	25 let
Kadrovnik 5	Ženski	visoko šolstvo	4 leta in pol
Kadrovnik 6	Ženski	zavarovalništvo	7 let
Kadrovnik 7	Moški	avtomobilska industrija	1 leto
Kadrovnik 8	Moški	IT, software development	5 let
Kadrovnik 9	Moški	pohištvena panoga / proizvodnja ploskovnega pohištva za caravaning	15 let

Vir: lastno delo.

5.3 Analiza podatkov intervjuja

Po transkripciji intervjujev so bili podatki pripravljeni za nadaljnjo analizo. Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev se ne izvaja analiza odgovorov posameznikov, temveč se izvede navzkrižna analiza, pri kateri se odgovori povežejo v tematske sklope. S tem pridobimo širši in globlji vpogled v odgovore na posamezna raziskovalna vprašanja. Po

opravljeni analizi podatkov sledi diskusija, v kateri poskušamo oblikovati zaključke in podati odgovore na ključne raziskovalne teme.

5.4 Rezultati raziskave intervjuja

Rezultate bom predstavila v tematskih sklopih, ki sledijo strukturi intervjuja. Sklopi se predstavljajo v zaporedju, v katerem so bili izvedeni intervjuji, od širših, splošnih tem do specifičnih področij.

5.4.1 Razvoj kadrov

Intervjuvanci razvoj kadrov na delovnem mestu dojemajo kot nenehen proces profesionalnega razvoja zaposlenega, ki se začne ob zaposlitvi in traja vse do zaključka kariere (upokojitve). Izpostavimo izjavi dveh oseb, ki so sodelovale v intervjuju: *»Imamo vzpostavljen sistem »razvoj kadrov«, ki se začne s kvalitetnim rekrutiranjem in izborom novih sodelavcev. Proces se nadaljuje z razvojem kompetenc in znanj po zaposlitvi. Skrbimo za motivacijo sodelavcev, njihov karierni razvoj in nagrajevanje.«* (7) ter *»Z razvojem kadrov se ukvarjamo strateško, vnaprej planiramo razvoj posameznih zaposlenih in timov za vsak kvartal.«* (8)

Večina intervjuvancev je izpostavila različne pristope k razvoju kadrov v njihovih organizacijah; *»Uporabljamo različna orodja, kot so ciljno vodenje, letni osebni razgovori, PXT profiliranje, kompetenčni model.«* (7); *»Druge razvojne aktivnosti peljemo preko ciljno usmerjenih delavnic za mehke veščine, strokovnih izobraževanj in coachingih.«* (9); *»V sklopu razvoja kadrov se ukvarjamo s procesi: izobraževanja in delavnice, timski coachingi, delo z vodjami, talent managementa, raziskovanja organizacijske klime in vpeljavo ukrepov, letnimi razvojnimi pogovori, onboardingom idr.«* (6); ter *»Razvoj kadrov je omogočen na različne načine – usposabljanje na delovnem mestu, interna izobraževanja, zunanja izobraževanja, udeležba na konferencah, službene poti.«* (4)

Zanimiv pristop k razvoju kadrov je predstavil kadrovnik iz visokega šolstva, ki je poudaril, da; *»Profesorji in raziskovalci se morajo nenehno izobraževati in izpopolnjevati na svojem področju. Izvolitev v ustrezni naziv je pogoj za zasedbo delovnega mesta, pri čemer ima naziv omejeno trajanje. Za podaljšanje morajo kandidati izpolniti določene pogoje, da so lahko ponovno izvoljeni ali napredujejo v višji naziv. Strokovni delavci imajo na voljo številna izobraževanja znotraj univerze, poleg tega pa se lahko prijavijo na plačljiva izobraževanja, ki jih ponujajo različne ustanove in organizacije ter predstavljajo dodano vrednost za njihov strokovni razvoj.«* (5)

Opaziti je, da se pristopi k razvoju kadrov v organizacijah razlikujejo glede na panogo, v kateri te delujejo. Intervjuvanec iz IT organizacije uporablja drugačen pristop k razvoju kadrov, saj opisuje lasten sistem usposabljanja in napredovanja: *»Spremembe v*

informacijski tehnologiji so tako hitre, da bi brez nenehnega izpopolnjevanja zaposlenih hitro zaostajali za konkurenco in s tem tudi z razvojem same organizacije.« (3) in intervjuvanec v pohištveni panogi/proizvodnji ploskovnega pohištva za caravaning, kateri opisuje njihov sistem: »Razvoj kadrov je po vsebini deljen na razvoj posameznikov znotraj proizvodnega dela organizacije, ter na zaposlene v režiji. Za to področje skrbi ena sodelavka, ki je specialist za razvoj kadrov. Potrebe in talente preverjamo s pomočjo testov, razvojnih pogovorov ter letnih razvojnih pogovorov. S tem ugotavljamo potrebe in potencial in pripravimo razvojni program posameznika. Le ta je odvisen tudi od stanja večopravilnosti posameznika, ki ga vodimo z matriko usposobljenosti.« (9)

Le en intervjuvanec je izpostavil izzive pri razvoju kadrov v svoji organizaciji, saj ugotavljajo, da trenutni sistem ni dovolj razvit zaradi pomanjkanja izobraževanj in načrtovanja. Opozoril je tudi na omejen izbor delovnih mest, ki ga določa obstoječa sistemizacija. Kot rešitev je predlagal pripravo nove sistemizacije ter povečanje števila izobraževanj in načrtovanih aktivnosti, kar bi lahko pripomoglo k učinkovitejšemu razvoju kadrov. (2)

5.4.2 Prijave na delovno mesto in izbor kandidata

Intervjuvanci so v svojih odgovorih poudarili, da postopek prijave na delovno mesto in izbor kandidatov potekata po enakem postopku, in sicer:

- pojavi se potreba po zaposlitvi novega sodelavca;
- kadrovska služba v sodelovanju z vodjo opredeli profil kandidata (opis delovnega mesta, glavne naloge, zahteve glede izobrazbe, kompetenc in znanj);
- objavi se razpis;
- pregledajo se prejete prijave;
- izvede se selekcija prijav;
- izbrani kandidati so povabljeni na razgovor, ki vključuje praktični preizkus, razgovor s kadrovsko službo in vodstvom (traja približno 30 minut); po potrebi se opravi še dodatni razgovor;
- uskladijo se mnenja in izbere se najbolj primerne kandidata;
- po potrebi, glede na zahteve delovnega mesta, se izvedejo psihološki testi.

Odgovori intervjuvancev glede objave razpisov se razlikujejo, vendar postopek večinoma vključuje objavo zaposlitvenih razpisov na spletnih platformah organizacije, notranje razpise znotraj organizacije ter uporabo mednarodnih portalov, kot je LinkedIn, za iskanje novih sodelavcev.

Poudarila bi dva zanimiva odgovora, ki se osredotočata na iskanje ustreznih kandidatov: »Kandidati se lahko vpišejo v splošno bazo organizacije, kjer jih nato poiščemo in kontaktiramo glede na kadrovske potrebe.« (4) ter odgovor: »Kandidate iščemo tudi preko

programa »Pripelji sodelavca«, kjer zaposleni prejmejo nagrado, če v okviru aktualnih razpisov uspešno pripeljejo novega sodelavca..« (9)

Glede na različne panoge, v katerih delujejo intervjuvanci, je pri tem vprašanju najbolj izstopal odgovor kadrovnice iz visokega šolstva: *»Ker smo javna ustanova smo dolžni vsa povpraševanja za prosta delovna mesta objavljati na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije. Poleg tega objavljamo tudi na naši uradni spletni strani, nekatera delovna mesta pa se objavi tudi na mednarodnih portalih. Vsa delovna mesta so skladna s sistemizacijo, izbor kandidatov pa poteka v skladu z njenimi določili. Vsak razpis ima dodeljeno komisijo za izbor, ki je odgovorna za pregled vseh prejetih vlog in povabilo na razgovor kandidatov, ki izpolnjujejo zahteve.« (5)*

5.4.3 Izbirni postopek pridobivanja kadra

Pri intervjuvancih selekcija kadrov poteka po podobnih postopkih, ki običajno vključujejo 3 do 4 kroge razgovorov, odvisno od zahtevnosti in sistemizacije delovnega mesta na katerega je kandidat napoten: *»Selekcijski postopek poteka v treh krogih. V prvem krogu kadrovska služba na podlagi prejetih prošenj izbere najprimernejše kandidate in jih povabi na prvi intervju (spletni ali v živo). Izmed povabljenih se kadrovska služba odloči za najbolj primerne kandidate in jih povabi na drugi intervju, kjer poleg kadrovske službe na pogovoru sodeluje tudi sodelavec iz področja, za katerega je bilo razpisano delovno mesto. Po drugem intervjuju se načeloma izbere 3 kandidate, ki jih povabimo na tretji intervju, kjer je prisoten tudi vodja/direktor oddelka, za katerega iščemo novega sodelavca.« (3)*

Selekcija se začne že pri pregledovanju prijav, kar pomeni, da na razgovor povabijo kandidate, ki izpolnjujejo zahtevane kompetence za delovno mesto.

Skupno vsem intervjuvancem je, da za določeno delovno mesto izvajajo tudi naslednje selekcijske postopke:

- test ročnih spretnosti,
- test PXT (meri sposobnosti in osebnostne lastnosti oziroma primernost za opravljanje določenih del) ali druga ocena potenciala kandidata,
- preizkusi strokovnega znanja, če je to potrebno,
- uspešno opravljen zdravniški pregled glede na oceno tveganja za posamezno delovno mesto.

5.4.4 Dejavniki za razvoj/napredovanje

Intervjuvanci so izpostavili več ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj in napredovanje znotraj organizacije. Med najpogostejše omenjenimi so:

- možnosti, ki jih ponuja organizacija,

- rezultati letnega osebnega razgovora,
- priporočila nadrejenih,
- rezultati produktivnosti,
- predlogi za inovacije,
- zavzetost,
- delovna učinkovitost,
- kakovost dela,
- proaktivnost delavca,
- želja posameznika po razvoju in prevzemanju bolj zahtevnih nalog,
- ustrezna izobrazba,
- osvojena nova znanja, ki so opredeljena v personal growth planih, potrjenih s strani vodij timov/oddelkov,
- prevzemanje težjih nalog v organizaciji.

To se najpogosteje ugotovi na način, ki ga v organizaciji uporablja eden od intervjuvancev, in sicer: *»V naši organizaciji se aktivno zavzemamo za razvoj in napredovanje zaposlenih. Ključ do uspeha pri tem procesu je sodelovanje med zaposlenimi in delodajalcem. Na podlagi letnih razgovorov zaposleni skupaj s svojim vodjo določita področja, kjer so potrebna dodatna znanja in veščine, ter oblikujeta načrt za njihovo pridobivanje. Na osnovi plana in ciljev kariernega razvoja se potem določijo tudi ustrezni pristopi in metode da se te cilje doseže.«* (3)

Izpostavila bi še tri zelo zanimive odgovore na to vprašanje: *»Napredovanje je posledica nadpovprečne kakovosti, učinkovitosti ter odnosa do dela. To so ključni kazalniki s katerimi merimo vse zaposlene in so predpogoj za horizontalno napredovanje (višja plača znotraj posameznega delovnega mesta). Vertikalno napredovanje je odvisno od priložnosti oziroma potreb procesov ter pripravljenosti in usposobljenosti posameznika, skladno z njegovim razvojnim načrtom. Vsekakor si želimo, da nova višja delovna mesta zasedajo sodelavci, ki že poznajo okolje in kulturo.«* (9); *»Izkazan interes po izobraževanju in izpopolnjevanju. Kot javni sektor smo dolžni po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju upoštevati merila in pravila za napredovanje, kar prinese napredovanja v plačne razrede. Ne glede na to pa imamo tudi vseskozi odprte interne prijave za izkaz interesa za interne mobilnosti znotraj univerze. Na ta način lahko zaposleni izrazijo interes za preizkus dela v drugi enoti ter morebitno kasnejšo menjavo delovnega okolja.«* (5) in *»Vodja enkrat letno tekom letnih razvojnih razgovorov oceni potencial, karierne aspiracije, izkustveno agilnost in delovno uspešnost zaposlenega. To je dodatna mesečna ocena delovne uspešnosti. Na podlagi tega se predlaga sodelavca za napredovanje. Napredovanje in razvoj temeljita na sposobnostih posameznika, na njegovih željah, zagnanosti in ambicijah.«* (6)

5.4.5 Spremljanje uspešnosti in razvoja zaposlenih

V organizacijah intervjuvancev spremljajo uspešnost in razvoj zaposlenih, pri čemer se pristopi k spremljanju razlikujejo glede na časovni okvir in metodo izvedbe.

Uspešnost in razvoj zaposlenih se najpogosteje spremljata na naslednje načine:

- Uspešnost se meri enkrat letno s sistemom ocenjevanja uspešnosti, pri čemer se upošteva posameznikov prispevek k rezultatom, ocena njegovega potenciala ter način doseganja ciljev.
- Tedensko se v tabelaričnem prikazu pregleduje uspešnost zaposlenih, njihove prednosti in slabosti pri delu.
- Redno, vendar pa najmanj 1-krat letno, vodja oceni uspešnost zaposlenega in potencial za karierni razvoj.
- Uspešnost in razvoj spremljamo prek letnih in kvartalnih razgovorov ter anket. Vodje zaposlene spremljajo na dnevni ravni, pri čemer skupaj s kadrovsko službo na tedenskih sestankih analizirajo njihovo napredovanje in razvoj.
- Spremljanje preko Personal Growth planov in na podlagi OKR (angl. Objectives and Key results), ki so vzpostavljeni na kvartalni ravni.
- Uspešnost zaposlenih se spremlja z indikatorji doseganja KPI, pogovorov, delavnic in drugih analiz.
- Vsako leto se vsi zaposleni ocenijo na podlagi rezultatov preteklega leta, pri čemer te ocene vplivajo na napredovanje v plačne razrede. Poleg tega se dvakrat letno izvede ocenjevanje redne delovne uspešnosti, ki služi tudi kot oblika nagrajevanja zaposlenih.
- Uspešnost zaposlenih se mesečno spremlja prek delovne uspešnosti, na letni ravni pa dvakrat letno potekata letni in polletni razvojni pogovor. V tem obdobju se izvaja tudi proces razvoja potenciala, imenovan talent management sistem, ter druga izobraževanja.

5.4.6 Fluktuacija kadrov

Fluktuacija kadrov je za organizacije zelo pereča tema. V odgovorih na to vprašanje so kadrovniki omenili podobne ukrepe za obvladovanje tega izziva, in sicer, da se zaposlenega nadomesti z internimi ali zunanjimi kandidati ali pa se naloge prerazporedijo med preostale zaposlene oziroma se izvede reorganizacija dela.

Glede na vprašanje, kako se spopadajo s fluktuacijo v njihovi organizaciji, nam je eden od intervjuvancev podal naslednji odgovor: *»Z odkritim pogovorom in pravilno zastavljenimi cilji in pričakovanji tako zaposlenega kot vodje skušamo najti skupni jezik in s tem preprečiti nerealna pričakovanja oziroma nepredvidene odhode zaposlenih. Seveda pa se temu v celoti ne moremo izogniti. Če se zaposleni odloči za odhod, vedno opravimo intervju, kjer ima priložnost pojasniti svojo odločitev. V naši organizaciji napredovanje ni razlog za odhod zaposlenih.«* (3) To vprašanje je še posebej pomembno, saj omogoča pridobitev vpogleda v razloge za odhod zaposlenih.

Eden izmed intervjuvancev je podal zelo zanimivo razlago fluktuacije, in sicer: *»Fluktuacija ni vedno negativna stvar. Mnenja sem, da je včasih celo dobrodošla in daje priložnost*

organizaciji za spremembe. Nevarno pa je, če ljudje odhajajo, ker se zadevajo v stekleni strop. Zato je nujno ustvarjati priložnosti, včasih tudi v okviru drugih delovnih okolij, sektorjev in služb, kar omogoča širitev kompetenc ter razvoj zaposlenih. Za odlične talente je nujno potrebno najti prostor v organizaciji.« Dodaja tudi: »Fluktuacija je zmeraj prisotna ne glede na okolje v katerem oseba dela, saj napram preteklosti mlajše generacije niso toliko zveste organizaciji in okolju, imajo druge prioritete po katerih se ravnaajo pri iskanju/menjavi službe.« (5)

5.4.7 Uvajanje kadrov

Pri vprašanju o uvajanju kadrov na delovno mesto bi želela izpostaviti eno izmed izjav iz intervjuja, ki ponuja zanimiv vpogled v proces integracije novih zaposlenih: »V naši organizaciji je uvajanje novozaposlenih ključnega pomena, saj omogoča hitro vključitev v delovne procese ter pridobitev vseh potrebnih znanj in informacij. Razvoj kadrov vidimo kot naravno nadaljevanje uvajanja—že ob začetku zaposlitve načrtujemo njihovo rast, organiziramo potrebna izobraževanja ter zagotavljamo nadgradnjo znanj, da se posameznik uspešno vključi v delovno okolje in dolgoročno prispeva k organizaciji. Čeprav razvoj kadrov deluje kot podporna dejavnost, saj večinoma zaposlujemo že izkušene strokovnjake, se zavedamo tudi pomena nenehnega vlaganja v obstoječe kadre. S tem zagotavljamo njihovo dolgoročno strokovno rast in prispevamo k uspešnosti organizacije.« (8)

Trajanje uvajanja je časovno različno opredeljeno in je odvisno od sistema, ki ga ima organizacija. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je dolžina obdobja uvajanja v veliki meri odvisna od zahtevnosti dela. Tukaj bom izpostavila nekaj ključnih odgovorov, ki ponujajo vpogled v različne pristope k uvajanju kadrov in njihove izkušnje: »Uvajanje novozaposlenega je odvisno od zahtevnosti dela. V proizvodnji traja uvajanje približno en mesec, medtem ko je za strokovna delovna mesta predvideno obdobje od šestih mesecev do enega leta.« (1); »Doba uvajanja je odvisna od kompleksnosti in same zahtevnosti delovnega mesta. V primeru ko gre za zaposlitev v podpornih službah kot je računovodstvo ali kadrovska služba je ta čas precej krajši 1–2 meseca, medtem ko je doba uvajanja za IT specialiste kot so razvojniki ali svetovalci IT rešitev med 6–12 mesecev.« (3); »Trajanje uvajanja je odvisno od kompleksnosti delovnega mesta in traja med enim in šestimi meseci. V proizvodnji traja uvajanje od enega do treh mesecev, medtem ko na zahtevnejših režijskih delovnih mestih poteka sistematično uvajanje po programu in z mentorjem v obdobju od štirih do šestih mesecev.« (9); »Poskusna doba traja 6 mesecev in se navadno prekriva z uvajanjem. Samo uvajanje (včasih je daljše) pa je odvisno od zahtevnosti delovnega mesta in izkušenj, ki jih kandidat prinese s sabo; zelo odvisno od predhodnih izkušenj.« (6); »Doba uvajanja je odvisna od zahtevnosti delovnega mesta, okvirno od 3 do 6 mesecev.« (4)

Glede postopka uvajanja novih kadrov v organizaciji so intervjuvanci dodatno podali še naslednje razlage: »Ko kandidata zaposlimo, naredimo zanj program uvajanja, v katerem določimo, katere cilje naj bi dosegel. Programi uvajanja so različno dolgi in vsebujejo tako

imenovano kroženje po različnih oddelkih (spoznavanje dela in sodelavcev) ter potrebna izobraževanja, ki jih mora novozaposleni opraviti v času uvajanja. Ob koncu uvajalnega obdobja se program uvajanja zaključi, pridobi mnenja in odloči o tem, kaj se bo z novozaposlenim dogajalo naprej. Po potrebi se naredi še ocena potenciala.« (1); »Postopek uvajanja v delo temelji na mentorju in dokumentaciji, kjer so zapisane smernice in procesi. Ta dokumentacija predstavlja prvi stik zaposlenega z njegovim delovnim mestom. Poleg tega je zaposlenemu ves čas na voljo mentor, ki ga usmerja in vodi skozi celoten uvajalni proces.« (3); » Ne glede na to se vsi deležniki potrudimo, da novozaposlene usmerjamo in jim pomagamo. Prav tako imamo vzpostavljen tutorski sistem za lažjo integracijo novozaposlenih. Vsak novozaposleni ima skladno s stopnjo izobrazbe in zakonom določeno poskusno delo. V času poskusnega dela se uvaja in spremlja novozaposlenega, pripravi se delovni načrt in ob zaključku se ga oceni.« (5); »V uvajalnem obdobju imamo cilje uvajalnega obdobja, ki jih določi vodja skupaj z novozaposlenim, spremljata pa člana komisije – drugi nadrejeni in nekdo iz HR. Poleg tega imamo sistematičen onboarding načrt, kjer zaposlenega uvajajo različni sodelavci, tako strokovno kot tudi socializacijsko – vsak novozaposleni dobi »buddyja«, ki ga spozna tudi s kulturo organizacije.« (6); »Pripravi se program uvajanja v delo, določi se mentor ali več njih, ki sistematično uvajajo vsakega novega sodelavca v delo. Novozaposleni spoznajo organizacijo tudi preko organiziranega uvajalnega seminarja, kjer se predstavi organizacija v širšem pogledu, določene poslovne funkcije, ogleda se del proizvodnje in podobno.« (4)

Glede menjave delovnega mesta znotraj organizacije so intervjuvanci podali razlago: »Doba uvajanja je odvisna od zaposlenega in seveda od mentorja, ki poda poročilo o usposobljenosti kandidata. Novozaposleni potrebuje več časa, da spozna procese. Menjava delovnega mesta ne potrebuje spoznavanja procesov. najprej osnove; zdravniški pregled, varstvo pri delu, dodelitev opreme, prikaz dela, spremljanje napredka.« (2); »Če gre za zamenjavo med oddelki, uvajanje običajno traja 1 mesec, saj je zaposleni že seznanjen z delovanjem organizacije, kar omogoča bolj »naraven« prehod.« (8): »Zaposlenega, ki zamenja delovno mesto se uvaja precej manj časa, lahko bi rekli da je uvajanje krajše za 50 %–70 % od uvajanja novozaposlenega.« (3); »Če se uvaja zaposlen, ki že dela v organizaciji, postopek poteka hitreje, saj že pozna zakonitosti organizacije, njeno kulturo in samo delovno mesto. Pogosto že pred premestitvijo izraža interes, znanje in veščine za zahtevnejše operacije, kar omogoča bistveno hitrejšo prilagoditev. Trajanje uvajanja je odvisno od zahtevnosti dela in zmožnosti zaposlenega, kar vpliva na hitrost prilagoditve ter učinkovitost procesa integracije v delovno okolje.« (5); »Zaposleni, ki menja delovno mesto, običajno že pozna vsaj zaledne sisteme, kar omogoča krajše in hitrejše uvajanje.« (6)

5.4.8 Izbor ustreznega mentorja

Večina intervjuvancev je poudarila, da v njihovi organizaciji mentorja izberejo glede na njegove izkušnje, znanje, izobrazbo, kompetence in pripravljenost za prevzem vloge mentorja. Mentorja se izbere na podlagi vsebine dela – torej oseba, ki ima najbolj sorodno

delo osebe, ki prihaja na novo delovno mesto. Intervjuvanci so pri tem vprašanju podali zelo različne odgovore. Trije so izpostavili, da v njihovi organizaciji mentorja izbere kadrovska služba v sodelovanju z vodjo sektorja, dva intervjuvanca sta navedla, da je mentor v njuni organizaciji neposredni vodja pripravnika, eden pa je omenil, da mentorja določi vodja enote, v kateri je zaposlen. Izmed vseh odgovorov bi želela izpostavila enega, ki je močno izstopal. Intervjuvanec je navedel: *»Prvi mentor je vodja zaposlenega, drugi mentorji so njegovi sodelavci. Med procesom onboardinga ima zaposleni nalogo spoznati vse sodelavce, s katerimi bo pogosto sodeloval, kar prispeva k boljši vključitvi v delovno okolje. Dobi pa tudi onboarding buddyja oziroma levjesrčnega mentorja, ki ga spozna s kulturo organizacije.«* (6)

5.4.9 Ocena mentorja in ocena pripravnika v sklopu postopka uvajanja

V organizacijah intervjuvancev se po sistemizaciji organizacije izvaja ocena pripravnika. Poleg tega se ocena mentorja izvaja v štirih organizacijah. Izpostavila bi tri odgovore intervjuvancev, ki ponujajo edinstven in zanimiv pristop, in sicer so kadrovniki podali naslednje odgovore: *»Formalizirano se ocena mentorja ne izvaja, se pa v obdobju uvajanja večkrat pogovorimo z obema.«*; *»Da, vedno po zaključku uvajanja ocenjujemo mentoriranca, prav tako pa evalviramo tudi delo mentorja s pomočjo 360-stopinjske analize.«* (9)

5.4.10 Primanjkljaji na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah

Na to vprašanje sem dobila zelo različne odgovore in predloge. Večina intervjuvancev je mnenja, da *primanjkuje osebne stika med kadrovske službe, zaposlenim in vodjem*. Poleg tega je izpostavljen premajhen ugled kadrovskih služb v okviru organizacij in s tem povezan manjši vpliv na ključne strateške odločitve.

Na kadrovskem področju so bili predlagani ukrepi, kot so digitalizacija procesov, večja usmerjenost kadrovske službe v zaposlene, osredotočenost na ustrezen razvoj kadrov, izboljšanje sistema rekrutiranja, uvedba motivacijskih bonusov ter vzpostavitev pravičnega in jasnega sistema napredovanja, kar bi prispevalo k boljši učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Pomanjkanje ustreznih kandidatov v naboru otežuje postopek selekcije in izbire med večjim številom primernih kandidatov. Vprašanje o pomanjkanju kandidatov je danes še posebej aktualno, vendar nanj ni preprosto odgovoriti, saj nanj vplivajo številni dejavniki in različni razlogi.

5.4.11 Vpliv panoge na postopek uvajanja in razvoj kadrov

Večina intervjuvancev se je strinjala, da panoga organizacije vpliva na postopek uvajanja in razvoja kadrov, pri čemer je le en intervjuvanec menil, da ta vpliv ni prisoten. Poleg panoge so izpostavili tudi zahtevnost delovnega mesta kot pomemben dejavnik, obenem pa poudarili, da je postopek močno odvisen od strategije posamezne organizacije in njene pripravljenosti na vlaganje v zaposlene. Določene panoge, ki so podvržene strogim regulatornim zahtevam, pogosto namenjajo večji poudarek izobraževanju. Prav tako so intervjuvanci poudarili, da mora biti postopek uvajanja in razvoja kadrov dobro strukturiran, sistematičen, redno ocenjevan ter nenehno nadgrajevan.

5.5 Rezultati ankete

Anketa je obsegala 18 vprašanj. Od 155 anketirancev, ki so odgovorili na vsa vprašanja, je bilo 40 moških (26 %) in 115 žensk (74 %). Največ anketirancev spada v starostno kategorijo od 25 do vključno 34 let, in sicer 65 oseb (44 %). Sledi kategorija od 45 do vključno 54 let, kamor spada 40 oseb (27 %), medtem ko v starostno skupino od 35 do vključno 44 let spada 36 oseb (24 %). Anketni vprašalnik so izpolnile tudi 4 osebe (3 %), ki spadajo v starostno kategorijo od 18 do vključno 24 let, ter 3 osebe (2 %), ki spadajo v starostno kategorijo od 55 do 64 let.

Največ anketiranih oseb je zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 133 oseb (86 %), medtem ko je 16 oseb zaposlenih za določen čas (10 %). Poleg tega 3 osebe (2 %) opravljajo študentsko delo, prav tako pa so 3 osebe (2 %) samostojni podjetniki. Izmed vseh anketiranih jih 36 oseb (24 %) dela v javnem sektorju, medtem ko jih 117 oseb (76 %) deluje v zasebnem sektorju. Od 155 anketirancev jih je bilo predhodno zaposlenih 87 (57 %), medtem ko je za 65 oseb (43 %) to njihova prva zaposlitev.

Glede na najvišje doseženo formalno izobrazbo ima od 155 anketirancev 50 oseb (32 %) doseženo SOK raven 5 (srednja strokovna/splošna), 41 oseb (26 %) doseženo SOK raven 7 (visokošolska 1. stopnja), 25 oseb (16 %) doseženo SOK raven 8 (visokošolska 2. stopnja), 22 oseb (14 %) doseženo SOK raven 6 (višja strokovna), 14 oseb doseženo SOK raven 4 ali manj (srednja poklicna ali manj) in 3 osebe doseženo SOK raven 9 (specializacija, magisterij znanosti).

Odgovori na vprašanje o delovni dobi so bili zelo različni. Najdaljša delovna doba anketirancev znaša 39 let, najkrajša pa 2 leti. Povprečna delovna doba je 19 let.

Pri oblikovanju prvega anketnega vprašanja sem se osredotočila na osrednjo temo, ki povezuje večino vprašanj v anketnem vprašalniku—ali so se anketiranci ob začetku svoje zaposlitve srečali z uvajanjem. Na to vprašanje je odgovorilo 155 oseb (96 %), da so se

srečali z uvajanjem na začetku nastopa dela. Le 7 oseb (4 %) je odgovorilo, da niso imeli uvajanja na začetku nastopa dela, kar je razvidno tudi iz priloge 12.

Glede na drugo vprašanje v anketi, ki se je nanašalo na čas vključitve v postopek uvajanja, je 117 anketirancev (73 %) odgovorilo, da so bili vključeni pred več kot tremi leti, 33 oseb (21 %) je odgovorilo, da so bili vključeni 1–3 leta nazaj, in 10 oseb (6 %) letos. To je razvidno tudi iz priloge 13.

Pri tretjem vprašanju, ki se je nanašalo na trajanje uvajanja, je 74 anketirancev (46 %) odgovorilo, da je trajalo manj kot 3 mesece, 41 anketirancev (26 %) je navedlo, da je trajalo 6 mesecev, 32 anketirancev (20 %) je odgovorilo, da je trajalo 3 mesece, in 13 anketirancev (8 %) je odgovorilo, da je trajalo 1 leto ali več. To je razvidno tudi iz priloge 14.

Pri četrtem vprašanju, ki je bilo osredotočeno na izbiro mentorja, je odgovorilo 97 anketirancev (61 %), da je bil mentor sodelavec, 51 anketirancev (32 %) vodja oddelka, 8 anketirancev (5 %) direktor sektorja. Pri tem vprašanju je bila možnost dopisa odgovora pod izbiro »drugo«, kjer so 4 anketiranci (3%) podali svoje odgovore. To je razvidno v prilogi 15. Odgovori so bili zelo različni, a hkrati podobni tistim, ki so bili ponujeni v anketi kot možnosti za izbiro: vodja laboratorija, nadrejeni, vodja linije, vodja tima. To nakazuje, da imajo organizacije različna pojmovanja delovnih mest in da izberejo mentorja glede na specifične potrebe področja in panoge dela.

Za preučitev zadovoljstva posameznikov pri uvajanju sem v petem anketnem vprašanju ponudila več možnih odgovorov, med katerimi so anketiranci izbrali tistega, ki najbolje odraža njihovo osebno izkušnjo in mnenje.

Pri vprašanju, ali so ob začetku zaposlitve prejeli dovolj informacij o organizaciji, vključno s kulturo organizacije in bontonom obnašanja (trditev 1), je najpogosteje izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 81 oseb (51 %). Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 40 oseb (25 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 22 oseb (14 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 10 oseb (6 %) in 6 oseb (4 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kar je razvidno tudi iz priloge 16.

Pri trditvi, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo ali ne strinjajo z izjavo, da so bili zadovoljni z izvedbo programa uvajanja (trditev 2), je najpogosteje izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 90 oseb (56 %). Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 24 oseb (15 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 25 oseb (15 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 11 oseb (7 %) in 6 oseb (4 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kar lahko vidimo tudi v prilogi 17.

S tretjo trditvijo sem želela ugotoviti, ali so anketiranci v času uvajanja prejeli dovolj podpore s strani mentorja. Pri tem vprašanju je 77 anketirancev (48 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 47 anketirancev (29 %), da se popolnoma strinjajo, 22 anketirancev (14 %) se niti ne strinja, niti se strinja; to je razvidno iz priloge 18. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 11 oseb (7 %) in 3 osebe (2 %) so se odločile za odgovor sploh se ne strinjam.

S četrto trditvijo sem želela preveriti, ali so imeli anketiranci v času uvajanja dostop do ustrezne literature, kot so navodila za delo, razlage in druge informacije, ki so jim pomagale pri opravljanju nalog. Kot lahko vidimo v prilogi 19, je pri tej trditvi je 72 anketirancev (45 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 34 anketirancev (21 %), da se popolnoma strinjajo, 30 anketirancev (19 %) se niti se ne strinja, niti se strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 17 oseb (11 %) in 7 oseb (4 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam.

S peto trditvijo sem želela ugotoviti stališče anketirancev ali je bil mentor, dodeljen za uvajanje v delo, primeren za to nalogo. Pri tej trditvi je bilo enako število odgovorov in sicer je 60 anketirancev (38 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, in 60 anketirancev (38 %), da se popolnoma strinjajo, 23 anketirancev (14 %) se niti se ne strinja, niti se strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 12 oseb (8 %) in 4 osebe (3%) so se odločile za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 20.

Pri šesti trditvi sem želela preveriti, ali je bil napredek zaposlenega med uvajanjem redno spremljan. Pri tej trditvi je 74 anketirancev (46 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 34 anketirancev (21 %), da se popolnoma strinjajo, 29 anketirancev (18 %) niti se ne strinjam, niti se strinjam. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 15 oseb (9 %) in 8 oseb (5 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno v prilogi 21.

Pri sedmi trditvi sem želela ugotoviti, ali so novozaposleni med uvajanjem prejeli povratne informacije o svojem delu. Kot vidimo v prilogi 22, je pri tej trditvi 70 anketirancev (44 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 32 anketirancev (20 %) se niti ne strinja, niti se strinja, 29 anketirancev (18 %) se popolnoma strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 20 oseb (13 %) in 9 oseb (6 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam.

Z osmo trditvijo sem želela preveriti, ali so zaposleni med uvajanjem pridobili dovolj znanja za samostojno opravljanje nalog. Pri tej trditvi je 83 anketirancev (52 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 40 anketirancev (25 %), da se popolnoma strinjajo, 20 anketirancev (13 %) se niti se ne strinja, niti se strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 12 oseb (8 %) in 4 osebe (3 %) so se odločile za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 23.

Z deveto trditvijo sem želela ugotoviti, ali je bil zaposleni po zaključku uvajanja motiviran za izvajanje svojih nalog. Kot lahko vidimo v prilogi 24, je pri tej trditvi 75 anketirancev (47 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 47 anketirancev (29 %), da se popolnoma

strinjajo, 21 anketirancev (13 %) se niti ne strinja, niti se strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 11 oseb (7 %) in 6 oseb (4 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam.

Z deseto trditvijo sem želela ugotoviti, ali so zaposleni med usposabljanjem prejeli podporo in pomoč svojih sodelavcev. Pri tej trditvi je 76 anketirancev (48 %) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo, 56 anketirancev (35 %), da se popolnoma strinjajo, 16 anketirancev (10 %) se niti ne strinja, niti se strinja. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 7 oseb (4 %) in 5 oseb (3 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 25.

Pri šestem vprašanju smo želeli ugotoviti, kakšne so karijerne ambicije anketirancev v naslednjih treh letih. V prilogi 26 lahko vidimo, da je kar 116 anketirancev (77 %) odgovorilo, da se vidijo v isti organizaciji, 26 anketirancev (17 %) sebe vidi v drugi organizaciji, 4 anketiranci (3 %) v samostojni dejavnosti in 5 anketirancev (3 %) je navedlo odgovor pod izbiro »drugo«: še ne vem, ne vem, v isti organizaciji na drugem delovnem mestu, menjava delovnega mesta znotraj organizacije in v pokojju. Ker so anketiranci pri tem vprašanju imeli možnost, da pod izbiro »drugo« dopišejo svoj odgovor, so bili rezultati zelo raznoliki. To nakazuje, da ima vsak posameznik edinstvene želje, ambicije in preference glede svoje kariere in prihodnosti. Različni odgovori odražajo širino pogledov na možne poti napredovanja ter osebne prioritete, kar je pomembno za razumevanje individualnih ciljev in potreb zaposlenih.

Pri sedmem vprašanju smo želeli ugotoviti, kako pogosto anketiranci prejmejo mesečni variabilni del plače v okviru poslovnega leta. Kar 67 anketirancev (44 %) je odgovorilo, da so nagrajeni enkrat letno, 33 anketirancev (22 %) vsake 3 mesece, 29 anketirancev (19 %) še ni bilo nagrajenih, 19 anketirancev (13 %) je izbralo odgovor vsak mesec. Pod izbiro »drugo« so 3-je anketiranci (2 %) navedli odgovor: nadrejeni me nagradi ko opravi uspešno delo, nimamo te postavke pri plači, med 2–4-krat letno. Kot vidimo v prilogi 27 so odgovori na to vprašanje zelo različni, kar lahko pripišemo dejstvu, da vsaka organizacija razvija svoj edinstven sistem nagrajevanja, ki temelji na njegovih specifičnih potrebah, kulturi in strategiji. Nekatere organizacije imajo zelo strukturirane in formalizirane sisteme nagrajevanja, ki vključujejo bonuse, nagrade za doseg ciljev, ter različne ugodnosti, medtem ko druge organizacije morda sploh nimajo takšnega sistema ali pa nagrajevanje temelji na bolj neformalnem pristopu. To nakazuje, da zaposleni v različnih organizacijah doživljajo različne vrste nagrad, kar vpliva na njihove predpostavke, pričakovanja in zadovoljstvo s strani organizacije. Prav tako se lahko razlike v sistemih nagrajevanja odražajo v tem, kako zaposleni dojemajo svojo motivacijo, pripadnost organizaciji in osebno rast.

Pri osmem vprašanju smo analizirali ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev anketirancev, da ostanejo na svojem trenutnem delovnem mestu. Zanimalo nas je, kateri dejavniki, kot so plača, možnosti za napredovanje, delovno okolje ali druge spremenljivke, so tisti, ki anketirance najbolj motivirajo, da ne iščejo novih priložnosti in ostanejo zvesti

svojemu trenutnemu delodajalcu. Kot vidimo v prilogi 28 je 54 anketirancev (36 %) odgovorilo, da so jim pomembni dobri odnosi med zaposlenimi, 42 anketirancev (28 %) varnost na delovnem mestu, 38 anketirancev (25 %) plača, 6 anketirancev (4 %) nagrade za delo in pod izbiro »drugo« je 11 anketirancev (7 %) navedlo odgovor, da ostajajo na istem delovnem mestu zaradi: dopoldanskega delovnika, opravljajo delo, ki ga želijo z veseljem opravljati, veselje do dela, ki ga opravljajo, poznavanje področja dela, ki ga opravljajo, starost. Odgovori so pri tem vprašanju ponovno zelo različni, ker ima vsak zaposleni svoje preference, ki ga motivirajo pri delu.

Za deveto anketno vprašanje sem izbrala enostavno vprašanje z več ponujenimi odgovori, da bi ugotovila stopnjo zadovoljstva posameznikov glede njihovega razvoja v organizaciji. Anketiranci so morali izbrati odgovor, ki najbolje odraža njihovo vlogo in osebno mnenje.

S trditvijo, da so anketirancem omogočili udeležbo v izobraževalnih programih znotraj organizacije, kot so tečaji tujih jezikov, računalniške delavnice in podobno, sem želela preveriti, v kolikšni meri organizacija spodbuja strokovni razvoj svojih zaposlenih (trditev 1), je bil najpogosteje izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 59 oseb (39 %). Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 50 oseb (33 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 18 oseb (12 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 14 oseb (9 %) in 10 oseb (7 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 29.

Pri trditvi, da so anketirancem omogočili obisk izobraževalnih programov zunaj organizacije, kot so plačilo šolnine za fakultete in podobno, sem želela ugotoviti, ali organizacija aktivno spodbuja nadaljnje izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih tudi izven okvirov organizacije (trditev 2), je bil najpogosteje izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 33 oseb (22 %), kot lahko vidimo v prilogi 30. Naslednji najbolj pogost odgovor je bila trditev se ne strinjam, za katero se je odločilo 32 oseb (21 %), odgovor na trditev niti se ne strinjam, niti se strinjam je podalo 30 anketirancev (20%). Za odgovor popolnoma se strinjam se je odločilo 29 oseb (19 %) in 26 oseb (17 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam.

Pri vprašanju, ali menijo, da jih v organizaciji upoštevajo in jim zaupajo izvedbo odgovornih nalog, sem želela ugotoviti, ali zaposleni čutijo, da imajo podporo pri svojem delu ter ali so njihovi prispevki in sposobnosti cenjeni v organizaciji (trditev 3), je bil najpogosteje izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 80 oseb (53 %). Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 42 oseb (28 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 16 oseb (11 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 10 oseb (7 %) in 3 osebe (2 %) so se odločile za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 31.

Pri trditvi, ali menijo, da je nagrajevanje delovne uspešnosti v organizaciji potrebno, sem želela preveriti, kako anketiranci dojemajo pomen nagrad in priznanj v okviru organizacije ter ali menijo, da je to ključno za motivacijo in spodbujanje dobrih rezultatov pri delu (trditev 4), je bil najpogosteje izbran odgovor popolnoma se strinjam, za katerega se je odločilo 105 oseb (70 %). Drugi najbolj pogost je odgovor se strinjam, zanj se je odločilo 41 oseb (28 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega so se odločile 4 osebe (3 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločila 1 oseba (1 %) in 0 oseb (0 %) ni izbralo odgovora sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 32.

Pri trditvi, da so anketiranci prepričani, da so zmožni pokazati več na delovnem mestu in imajo možnost napredovanja, sem želela ugotoviti, ali verjamejo, da imajo priložnost izkazati svoje sposobnosti in napredovati v okviru organizacije (trditev 5). Najpogosteje so izbrali odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 68 oseb (45 %), kot lahko vidimo v prilogi 33. Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 45 oseb (30 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 29 oseb (19 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 6 oseb (4 %) in 3 osebe (2 %) so izbrale odgovor sploh se ne strinjam.

Pri šesti trditvi sem želela preveriti, ali nadrejeni redno spremljajo uspešnost in razvoj zaposlenih v organizaciji ter kako pogosto ocenjujejo njihov napredek. Pri tej trditvi je 57 anketirancev (38%) odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo. Anketiranci so podali enake odgovore pri tej trditvi: 34 anketirancev (23 %) niti se ne strinjam, niti se strinjam in 34 anketirancev (23 %) popolnoma se strinjam. Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 20 oseb (13 %) in 5 oseb (3 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 34.

S sedmo trditvijo sem želela preveriti, ali kadrovska služba aktivno spremlja uspešnost in razvoj zaposlenih znotraj organizacije ter kakšno vlogo ima pri ocenjevanju njihovega napredka in dosežkov. Pri tej trditvi je 42 anketirancev (28 %) odgovorilo niti se ne strinjam, niti se strinjam, 38 anketirancev (25 %) se strinja, 33 anketirancev (22 %) se ne strinja, kot vidimo v prilogi 35. Za odgovor popolnoma se strinjam se je odločilo 22 oseb (15 %) in 16 oseb (11 %) se je odločilo za odgovor sploh se ne strinjam.

Pri osmi trditvi sem želela ugotoviti, ali anketiranci menijo, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za osebni in poklicni razvoj ter napredovanje znotraj organizacije. Kot vidimo v prilogi 36, se je pri tej trditvi za odgovor se ne strinjam odločilo 39 anketirancev (25 %). Nato je sledil odgovor se strinjam s 37 anketiranci (25 %). 30 anketirancev (20 %) se je odločilo za niti se ne strinjam, niti se strinjam. Za odgovor sploh se ne strinjam se je odločilo 23 oseb (15 %) in 22 oseb (15 %) se je odločilo za odgovor popolnoma se strinjam.

Pri deveti trditvi, ki je obravnavala temo, ali anketiranci menijo, da je njihovo delo cenjeno, je bil najbolj pogosto izbran odgovor se strinjam, ki ga je izbralo 64 anketirancev (42 %).

Drugi najbolj pogost je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, zanj se je odločilo 34 oseb (23 %). Na tretjem mestu je odgovor se ne strinjam, za katerega se je odločilo 27 oseb (18 %). Za odgovor popolnoma se strinjam se je odločilo 18 oseb (12 %) in 8 oseb (5 %) je izbralo odgovor sploh se ne strinjam, kot je razvidno iz priloge 37.

Pri deseti trditvi sem želela ugotoviti, ali anketiranci menijo, da se počutijo cenjeni in spoštovani s strani svojih sodelavcev. Najbolj pogosto izbran odgovor je bil se strinjam, za katerega se je odločilo 83 oseb (55 %). Drugi najbolj pogost je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, zanj se je odločilo 31 oseb (21 %). Na tretjem mestu je odgovor popolnoma se strinjam, za katerega se je odločilo 29 oseb (19 %). Za odgovor se ne strinjam se je odločilo 6 oseb (4 %) in 2 osebi (1 %) se sploh ne strinjata, kot je razvidno iz priloge 38.

Pri enajsti trditvi sem želela preučiti, ali mentor ob zaključku usposabljanja poda oceno dela zaposlenega, saj ta povratna informacija igra ključno vlogo pri evalvaciji uspešnosti usposabljanja. Sistematična ocena mentorja omogoča identifikacijo močnih točk zaposlenega ter področij, kjer je potrebna dodatna usposobljenost. Poleg tega pripomore k oblikovanju boljših metod izobraževanja, s čimer se zagotavlja višja kakovost usposabljanja in večja pripravljenost zaposlenih na izzive v delovnem okolju. Kot lahko vidimo v prilogi 39, je bil najbolj pogosto izbran odgovor se strinjam, za katerega se je odločilo 68 oseb (45 %). Drugi najbolj pogost je odgovor popolnoma se strinjam, zanj se je odločilo 46 oseb (30 %). Na tretjem mestu je odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam, za katerega se je odločilo 20 oseb (13 %). Za odgovor sploh se ne strinjam se je odločilo 10 oseb (7 %) in 7 oseb (5 %) je izbralo odgovor se ne strinjam.

Pri dvanajsti trditvi sem želela preučiti, ali zaposleni ob zaključku usposabljanja podajo oceno mentorja, saj ta povratna informacija igra ključno vlogo pri izboljšanju kakovosti mentoriranja in usposabljanja v organizaciji. Z zbiranjem teh ocen je mogoče identificirati močne in šibke točke v procesu mentoriranja, kar prispeva k nadaljnjemu razvoju učinkovitejših programov usposabljanja. Poleg tega omogoča zagotavljanje boljše podpore mentorjem, saj se na podlagi pridobljenih podatkov lahko oblikujejo prilagojene strategije za izboljšanje njihovega pristopa k vodenju in usposabljanju zaposlenih. Najpogosteje izbrani odgovor je sploh se ne strinjam, za katerega se je odločilo 41 oseb (27 %). Drugi najbolj pogost je odgovor se strinjam, zanj se je odločilo 40 oseb (27 %). Na tretjem mestu je odgovor se ne strinjam, za katerega se je odločilo 29 oseb (19 %). Za odgovor niti se ne strinjam, niti se strinjam se je odločilo 22 oseb (15 %) in 18 oseb (12 %) je izbralo odgovor popolnoma se strinjam, kot je razvidno iz priloge 40.

V okviru anketnega vprašalnika je bilo vključeno tudi deseto vprašanje, namenjeno pridobivanju mnenj in predlogov zaposlenih glede izboljšav na področju usposabljanja kadrov. Cilj vprašanja je bil preučiti stališča anketirancev o trenutnih metodah usposabljanja ter ugotoviti morebitne pomanjkljivosti, ki vplivajo na učinkovitost pridobivanja znanja in kompetenc. Poleg tega je vprašanje omogočilo poglobljen vpogled v zaposlitvene izkušnje

anketirancev ter njihovo zaznavanje kakovosti usposabljanja, ki ga organizacija nudi svojim kadrom. Zaposleni so lahko izrazili svoja opažanja o obstoječih procesih usposabljanja, pri čemer so izpostavili elemente, ki so po njihovem mnenju učinkoviti, ter predlagali konkretne spremembe za izboljšanje metod usposabljanja. Pridobljeni podatki so organizaciji omogočili oblikovanje smernic za razvoj optimiziranih izobraževalnih programov, ki bi bolje ustrezali potrebam zaposlenih ter prispevali k njihovi dolgoročni strokovni rasti. S tem bi se izboljšala ne le individualna učinkovitost zaposlenih, ampak tudi splošna uspešnost organizacije, saj ustrezno usposobljeni kadri prispevajo k večji inovativnosti, produktivnosti in organizacijski konkurenčnosti. V nadaljevanju je predstavljena tabela, ki vsebuje ključne predloge in mnenja zaposlenih glede usposabljanja kadrov v organizaciji, s poudarkom na konkretnih izboljšavah, ki jih anketiranci prepoznavajo kot nujne za optimizacijo izobraževalnih procesov.

Tabela 2: Predlogi in mnenja anketirancev o spremembah na področju usposabljanja kadrov

Usposabljanje bi moralo potekati dlje časa in ne zadnji trenutek pred odhodom delavca, ki odhaja iz delavnega mesta.
Več časa bi se moralo posvetiti uvajanju v proces dela v organizaciji, bontonu poslovanja itd.
Bolj strukturirano usposabljanje.
Pri uvajanju bi bilo treba novemu delavcu nameniti več časa in mu omogočiti, da se čim več nauči.
Individualen pristop do vsakega zaposlenega.
Ni več uvajanja, kjer je točno določeno, koliko časa traja in podobnih detajlov. Novi kader vržejo v delo, ko se jim zazdi. Uvajanje se izvaja, ko te lahko oziroma če te nekdo lahko uvaja, saj včasih ni časa, če je dela preveč in kadra premalo.
Več bi bilo lahko praktičnega usposabljanja tekom študija.
Obdobni sestanki z nadrejeno vodjo, predstavitev nagrajevanja in napredovanja, merjenje rezultata dela zaposlenega in uspešnosti službe/oddelka.
Dobri mentorji, poštena nagrada za napredek za začetek.
Vsakemu novozaposlenemu bi najprej razkazala delo po celi proizvodnji, da zaposleni dobi občutek, kaj in kako poteka delo v organizaciji.
Več spremljanja napredka kadrov.
Pravočasna pridobitev novega sodelavca, da ima dovolj časa za učenje svojega dela, predno samostojno nastopi na svojem delovnem mestu
Zagotovilo organizacije o celostnem pristopu k mentoriranju – upoštevanje, da je mentor pri tem zaseden z mentorirancem, kateremu mora nameniti dovršen del svojega časa (vsaj v začetnih stopnjah). Mentor nudi enostavnejšo razlago literature.
Možnost po dodatnem izobraževanju.
Prilagoditi ustreznost izobraževanj glede na potrebe posameznika.
Več povratnih informacij kaj je dobro in kaj manj dobro narejeno.

Vir: lastno delo.

V okviru anketnega vprašalnika je bilo zastavljeno tudi enajsto vprašanje, katerega namen je bil pridobiti celovit vpogled v stališča in predloge sodelujočih glede možnih izboljšav na področju razvoja kadrov v organizacijah. Z njim smo želeli ugotoviti, kako zaposleni dojemajo trenutne prakse in procese, povezane z usposabljanjem, uvajanjem novozaposlenih

ter drugimi ključnimi vidiki razvoja kadrov, ki neposredno vplivajo na njihovo uspešnost, profesionalni napredek ter dolgoročno zavzetost v organizaciji. Raziskava se je osredotočila na pridobivanje poglobljenih mnenj o učinkovitosti obstoječih metod razvoja zaposlenih, pri čemer smo želeli identificirati potencialne pomanjkljivosti, izzive ter predloge za izboljšave. Poseben poudarek je bil namenjen zbiranju konkretnih, praktičnih predlogov za izboljšanje obstoječih strategij razvoja kadrov. Pri tem je bilo ključno razumeti, kako lahko organizacija optimizira proces usposabljanja, uvede boljše programe mentorstva in usmerjanja ter prilagodi razvojne aktivnosti tako, da spodbujajo večjo motivacijo zaposlenih. Poleg tega smo želeli ugotoviti, kakšne dodatne podporne mehanizme bi zaposleni potrebovali za lažjo integracijo v organizacijo ter za nenehno rast in izboljšanje njihovega znanja in kompetenc. Anketiranci so podali številne koristne odgovore, ki so podrobno predstavljeni v spodnji tabeli. Tabela omogoča jasen pregled nad ključnimi izzivi in priložnostmi za izboljšanje razvoja kadrov v organizaciji ter služi kot osnova za oblikovanje učinkovitih ukrepov, ki bi pozitivno vplivali na zaposlene in organizacijo kot celoto.

Tabela 3: Predlogi in mnenja anketirancev o spremembah na področju razvoja kadrov

Več možnosti pri razvoju organizacije, aktivno sodelovanje pri tem in s tem napredovanje.
Večja kontrola nad napredkom in zadovoljstvom zaposlenih.
Vsaj eno izobraževanje na leto.
Možnosti napredovanja plačilnih razredov in bolj pogosto nagrajevanje uspešnega dela, s čimer bi zaposleni imeli večjo motivacijo.
Pri določenem kadru, ki to potrebuje, daljše usposabljanje.
Več odgovornih nalog.
Enakopravne možnosti med zaposlenimi.
Bolj človeški odnosi. Vsi potrebujemo spodbudo, dobro besedo in čas, da se uvedemo na novo delovno mesto.
Več stika s kadrovsko službo. Premalo je, da je bil stik s kadrovsko službo samo ob nastopu zaposlitve in ob vročitvi odpovedi.
Spremljanje razvoja in primerno nagrajevanje kadra.
Komunikacija, ocenjevanje in medsebojno sodelovanje z drugimi kadri.
Več motivacije in pozitivne s strani sodelavcev.
Dati več poudarka na mnenje neposredno nadrejenih, ki bolj poznajo samega delavca kot kadrovska služba – ni vedno samo izobrazba merilo, kakšno delo in za kakšno plačo zaposleni dela.
Več upoštevanja želja zaposlenih. Dati prednost zagnanosti, znanju in predanosti dela kot gledati samo na nivo izobrazbe, ki ni (nujno) pokazatelj sposobnosti človeka.
Več eksternih izobraževanj s konkretnega področja dela.

Vir: lastno delo.

6 RAZPRAVA S PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

V uvodu magistrskega dela sem opredelila dve raziskovalni vprašanji, na kateri sem iskala odgovore skozi celoten raziskovalni proces. Na podlagi analize pridobljenih podatkov sem oblikovala ključne ugotovitve, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

R1: Kakšen je proces uvajanja kadrov na delovnem mestu v slovenskih organizacijah?

S pomočjo intervjujev s kadrovniciami sem ugotovila, da je proces uvajanja novozaposlenih v organizacijah zelo prilagodljiv in odvisen od več dejavnikov. Procesi uvajanja kadrov se lahko v slovenskem okolju precej razlikujejo glede na industrijo in velikost organizacije. V večjih organizacijah so procesi običajno bolj formalizirani, z jasnimi usmeritvami, postopki in odgovornostmi, ker vključujejo večje število zaposlenih, ki jih je treba učinkovito usklajevati. V manjših organizacijah pa je uvajanje lahko bolj fleksibilno, neposredno in manj formalizirano, saj pogosto manj oseb sodeluje v tem procesu, vendar pa mora proces še vedno zagotavljati kakovostno vključevanje novih kadrov.

Najpomembnejši dejavnik je zahtevnost delovnih nalog, ki jih bodo novozaposleni opravljali, ter prejšnje izkušnje, ki jih prinašajo s sabo. To pomeni, da se dolžina in intenzivnost uvajalnega procesa prilagodi specifičnim potrebam posameznika. Ključno je, da se novozaposleni čim prej vključi v proces dela in pridobi vsa potrebna znanja, spretnosti ter informacije, ki so nujne za uspešno opravljanje nalog in doseg ciljev na delovnem mestu. V številnih organizacijah poteka proces uvajanja na strukturiran način, ki vključuje oblikovanje jasnega programa, v katerem so določeni cilji, ki jih mora novozaposleni doseči. Program uvajanja običajno traja določen čas (na primer tri mesece ali šest mesecev), na koncu pa se oceni napredek in uspešnost novozaposlenega. V tem obdobju se skozi redne preglede zabeleži napredek, pridobijo povratne informacije o tem, kako uspešno se novozaposleni prilagaja in/ali dosega zastavljene cilje. Na podlagi teh ocen se nato sprejme odločitev o tem, kakšna naj bo prihodnost novozaposlenega v organizaciji – ali bo nadaljeval z delom na enak način, ali bodo potrebna dodatna usposabljanja ali pa morda premestitev na drugo področje.

Novozaposlenemu je ob začetku delovnega razmerja dodeljen mentor, izkušen sodelavec, ki mu pomaga pri orientaciji in uvajanju v organizacijo. Mentorji novozaposlenim nudijo podporo, odgovarjajo na vprašanja ter usmerjajo njihovo vključevanje v delovni proces, kar omogoča hitrejšo integracijo in zmanjšanje začetne negotovosti. Poleg vsakodnevnih nalog pa imajo novozaposleni tudi možnost sodelovati v uvajalnih seminarjih, ki jih organizira organizacija. Ti seminarji so zasnovani tako, da zaposlenim omogočijo širši vpogled v delovanje organizacije, njegove ključne poslovne funkcije ter strategije. Običajno so vključeni tudi ogledi različnih delov organizacije, včasih tudi proizvodnih prostorov, da se novozaposleni lažje seznani z različnimi procesi in boljše razumejo svoje vloge v celotnem poslovnem okolju. Takšen pristop omogoča ne le hitrejšo vključitev v organizacijo, temveč

tudi večjo motivacijo ter zaupanje novozaposlenih, saj se čutijo podprte in obveščene o ključnih procesih, ki so potrebni za njihovo uspešno delo.

Doba in proces uvajanja novozaposlenega pri menjavi delovnega mesta znotraj iste organizacije je bistveno krajša in lažja v primerjavi z uvajanjem novih kadrov, saj zaposleni že pozna številne osnovne delovne procese in strukturo organizacije. Takšni zaposleni so že seznanjeni z osnovami delovnih nalog, internimi sistemi in delovnimi standardi organizacije, kar pomeni, da se jim ni potrebno podrobno uvajati v temeljne funkcije organizacije ali v organizacijsko kulturo.

Zaradi te predhodne seznanjenosti je proces uvajanja krajši in bolj osredotočen na specifične naloge, ki se nanašajo na novo delovno mesto. V tem primeru uvajanje običajno zajema nekaj osnovnih korakov, kot so: izvedba zdravniškega pregleda, seznanitev z varnostnimi postopki, dodelitev ustrezne opreme, predstavitev delovnega mesta ter druge aktivnosti, ki so določene v sistemizaciji delovnega mesta.

R2: Kakšen je proces razvoja kadrov v slovenskih organizacijah?

S pomočjo intervjujev s kadrovniciami sem ugotovila, da je razvoj kadrov na delovnem mestu proces profesionalnega razvoja zaposlenega od trenutka zaposlitve do zaključka kariere (upokojitve). Proces se nadaljuje z razvojem kompetenc in znanj po zaposlitvi. Organizacije skrbijo za motivacijo sodelavcev, razvoj njihove kariere in nagrajevanja. Z razvojem kadrov se organizacije ukvarjajo strateško, vnaprej planirajo razvoj posameznih zaposlenih in timov za vsak kvartal.

V slovenskih organizacijah so izpostavljeni različni pristopi k razvoju kadrov, med njimi letni osebni razgovori, PXT profiliranje, razvojni modeli, ciljno usmerjene delavnice za mehke veščine, coachingi, delo z vodjami, talent management, raziskovanje organizacijske klime ter letni razvojni pogovori in vpeljava ukrepov.

Sistem razvoja kadrov v organizacijah se lahko razlikuje, odvisno od panoge, v kateri organizacija deluje. Na splošno je razvoj kadrov v slovenskih organizacijah ključen za spodbujanje rasti tako zaposlenih kot tudi organizacije, saj pripomore k večji produktivnosti, boljši motivaciji in večji lojalnosti zaposlenih.

Na osnovi spoznanj, ki sem jih pridobila med pripravo magistrskega dela, tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu, lahko potrdim, da obstaja povezava med različnimi vidiki uvajanja in razvoja kadrov v slovenskih organizacijah. Prvo praktično priporočilo za izboljšavo je, da predlagam vodstvu, da se vzpostavi učinkovita komunikacija med zaposlenim, kadrovsko službo in vodstvom sektorja/oddelka. To lahko dosežejo z rednimi sestanki med zaposlenim, kadrovsko službo in vodstvom sektorja/oddelka, z jasno

začrtanimi smernicami programa uvajanja in razvoja kadrov ter z zagotavljanjem izobraževanj kadrov.

Pri zaposlovanju novega kadra vodjem svetujem, da pripravijo program uvajanja in razvoja pred in med zaposlitvijo. Pri tej fazi se mi zdi tudi izredno pomembno, da se spremlja napredek zaposlenih in se jih na primeren način o tem obvesti. S tem lahko vodje zagotovijo boljše razumevanje delovnih navad in potreb svojih zaposlenih, kar lahko prispeva k večji učinkovitosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Priporočam spodbujanje in razvijanje strukturiranega delovnega okolja ter določitev jasnih smernic za opravljanje učinkovitega dela, saj lahko to pripomore k dolgoročnemu uspehu organizacije. Na ta način lahko preprečimo morebitne nasprotujoče si interese ter spodbudimo razvoj kadra v organizacijah.

6.1 Omejitve raziskave

V okviru magistrskega dela sem uporabila kvantitativno metodo za zbiranje primarnih podatkov, in sicer sem izvedla anketno raziskavo preko anonimnega spletnega vprašalnika na platformi Ika. Podatke sem zbirala s pomočjo distribucije vprašalnika preko družbenih omrežij in neposredno po elektronski pošti. Ta pristop je pripeljal do priložnostnega vzorčenja, kar pomeni, da je vzorec anketirancev sestavljen iz ljudi, ki so se prostovoljno odzvali na anketo. Takšen način zbiranja podatkov lahko privede do rezultatov, ki niso povsem reprezentativni za celotno populacijo, saj se priložnostno vzorčenje razlikuje od slučajnega, kjer imajo vsi člani populacije enako verjetnost, da bodo vključeni.

Dodatna omejitev te raziskave je, da ni mogoče stoodstotno zagotoviti verodostojnosti vseh zbranih podatkov. Nekateri anketiranci so morda dvomili v anonimnost ankete, kar je lahko vplivalo na iskrenost njihovih odgovorov. Kljub anonimnosti ankete pa obstaja možnost, da so se nekateri posamezniki zaradi strahu pred prepoznavnostjo ali skrbi o zasebnosti zadrževali pri odgovorih.

Poleg tega je pomembno izpostaviti še omejitev v zvezi z velikostjo vzorca. Ker je raziskava temeljila na relativno majhnem vzorcu, ni mogoče posplošiti ugotovitev na vse države ali na širši spekter organizacij. Rezultati so specifični za Slovenijo, kar pomeni, da niso nujno aplicirani na organizacije v drugih državah z različnimi poslovnimi okolji.

Raziskava se je osredotočila le na organizacije iz določenih industrij, brez širšega vključevanja različnih organizacijskih struktur. Zato so rezultati bolj relevantni za določene vrste organizacij, kot so velike organizacije, medtem ko morda niso povsem primerljivi z manjšimi ali srednje velikimi organizacijami, ki se soočajo z različnimi kadrovskimi procesi in izzivi.

Pri zbiranju podatkov iz anketiranih zaposlenih je možno tudi, da so se pojavile pristranskosti v odgovorih, saj so odgovori lahko odvisni od dolžine zaposlitve ali stopnje

vključenosti zaposlenih v kadrovske procese organizacije. Zaposleni, ki so dlje časa zaposleni, imajo lahko drugačno perspektivo o kadrovskih praksah kot novozaposleni, kar lahko vpliva na rezultate raziskave.

Pri ocenjevanju uspešnosti razvoja kadrov sem naletela na omejitve, saj je bilo težko objektivno meriti nekatere mehke veščine, kot so motivacija, osebna rast in druge psihološke komponente, ki so ključne za celovit razvoj zaposlenih. Te lastnosti so pogosto subjektivne in težko merljive, kar je lahko vplivalo na natančnost ugotovitev v tej raziskavi.

6.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno razširiti vzorec anketirancev, saj bi večji vzorec omogočil natančnejše ugotovitve in boljšo analizo morebitne povezanosti med uvajanjem in razvojem kadrov. Z večjim številom anketirancev bi bilo mogoče bolje oceniti splošnost rezultatov in njihovo uporabnost v širšem kontekstu, kar bi pripomoglo k večji veljavnosti raziskave. Povečanje števila udeležencev bi prav tako pomagalo pri zmanjšanju morebitnih nevtralnih odgovorov in omogočilo pridobitev bolj reprezentativnega vzorca. Dodatno bi bilo smiselno omejiti vzorec na anketirance z redno zaposlitev, saj bi tako lažje zajeli konkretna mnenja o kadrovskih praksah. To bi omogočilo natančnejše odgovore, saj bi se mlajši anketiranci (študentje) in starejši (nad 65 let) morda težje opredelili glede določenih vprašanj, ki so specifična za redno zaposlitev.

Za prihodnje raziskave priporočam tudi poglobljeno analizo specifičnih pristopov k razvoju kadrov, še posebej v kontekstu različnih industrij in organizacijskih kultur. Različni sektorji imajo namreč lahko zelo različne pristope k managementu človeških virov, zato bi bilo koristno raziskati, kako se ti pristopi spreminjajo glede na industrijske potrebe. Prav tako bi bilo smiselno raziskati vpliv tehnologije in digitalizacije na kadrovske procese. S hitrim razvojem novih tehnologij se organizacije soočajo z novimi izzivi pri zaposlovanju in usposabljanju kadrov v digitalni dobi, kar odpira številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, ki bi lahko pomagale organizacijam pri prilagajanju tem spremembam.

Poleg zgoraj omenjenih predlogov bi bilo smiselno raziskati tudi vpliv kadrovskih praks na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo dolgoročno zvestobo organizaciji. Razumevanje povezave med kakovostnim uvajanjem novozaposlenih ter njihovim občutkom pripadnosti in zadovoljstva pri delu lahko organizacijam pomaga pri oblikovanju učinkovitih in trajnostnih kadrovskih strategij.

Koristno bi bilo raziskati tudi, kako različne oblike izobraževanja in usposabljanja, kot so mentorstvo, delavnice, e-izobraževanje ali praktično usposabljanje, vplivajo na hitrost in kakovost uvajanja novozaposlenih ter njihov nadaljnji razvoj v organizaciji. Razumevanje teh vplivov bi omogočilo organizacijam, da prilagodijo svoje izobraževalne pristope in povečajo učinkovitost kadrovske strategije.

V prihodnjih raziskavah bi bilo priporočljivo upoštevati tudi vpliv organizacijskih sprememb, kot so spremembe v vodstvu, organizacijska prestrukturiranja ali uvedba novih tehnologij, na procese uvajanja in razvoja kadrov. Poglobljeno razumevanje teh dejavnikov bi lahko pomagalo organizacijam pri pripravi na morebitne izzive, ki jih prinašajo spremembe v organizacijski strukturi.

Ta priporočila še dodatno širijo področje raziskovanja in vključujejo temeljitejše razmisleke o tem, kako lahko različni dejavniki vplivajo na uspešnost kadrovskih procesov, kar je pomembno za nadaljnje raziskave na tem področju.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem se osredotočila na analizo procesa uvajanja in razvoja kadrov v slovenskih organizacijah, pri čemer sem raziskala, kako ta proces vpliva na učinkovitost in dolgoročni uspeh organizacij. Cilji magistrskega dela so bili predvsem osvetliti pomen procesa uvajanja in razvoja kadrov kot enega izmed ključnih procesov v okviru managementa človeških virov, ki ima neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost ter sposobnost organizacij, da se prilagajajo nenehno spreminjajočim se tržnim in tehnološkim razmeram.

V tem kontekstu sem analizirala različne metode in prakse uvajanja novozaposlenih, vključno z njihovim učenjem, usklajevanjem s kulturo organizacije in razvojem potrebnih veščin za uspešno opravljanje nalog. Prav tako sem se osredotočila na dolgoročne strategije razvoja kadrov, kot so izobraževanje, usposabljanje, mentorstvo in napredovanje zaposlenih, ter raziskala, kako te prakse vplivajo na motivacijo zaposlenih, njihovo zvestobo organizaciji ter njihov profesionalni razvoj. Poleg tega sem si prizadevala razumeti, kako slovenske organizacije pristopajo k tem ključnim kadrovskim procesom v primerjavi z mednarodnimi praksami, saj so te informacije lahko pomembne za izboljšanje kadrovskih praks v domačih organizacijah. Raziskava je vključevala tudi analizo dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost teh procesov, kot so vodstvene sposobnosti, organizacijska kultura, dostopnost virov ter tehnološke spremembe.

S pomočjo raziskovalne metode intervjuja (pol strukturirani intervjuji) in anketnega vprašalnika sem ugotovila, da se slovenske organizacije večinoma ukvarjajo z razvojem kadrov strateško, da vnaprej planirajo razvoj posameznih zaposlenih in timov za vsak kvartal. Ta ugotovitev se mi zdi ključna in dobra podlaga za vse organizacije, ki še nimajo vzpostavljenega podobnega sistema. Prav tako sem z analizo odgovorov v intervjujih ugotovila, da je uvajanje ključnega pomena za organizacijo. Vsak novozaposleni ima priložnost, da se v najkrajšem možnem času vključi v proces dela in pridobi vsa potrebna znanja in informacije. Razvoj kadrov je nadaljevalni korak od uvajanja. Ko se enkrat oseba uvede, se takoj prične s planiranjem rasti te osebe, potrebnimi izobraževanji in nadgradnjo

znanj. V sklopu raziskave sem izpostavila tudi nekatere omejitve in podala praktične usmeritve, ki lahko služijo kot osnova za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Praktične usmeritve, ki izhajajo iz te raziskave, so usmerjene v izboljšanje kadrovskih praks v organizacijah, še posebej na področju uvajanja novozaposlenih in oblikovanja razvojnih programov, ki omogočajo njihov osebni in profesionalni napredek. Organizacije bi morale vlagati v strateški razvoj kadrov, ki vključuje tako tehnične kot mehke veščine, saj to neposredno vpliva na izboljšanje timskega dela, inovativnosti in produktivnosti zaposlenih. Pomembno je, da vodje podpirajo razvoj posameznikov s stalnim učenjem, usposabljanjem, mentorstvom in zagotavljanjem priložnosti za napredovanje. S tem se ustvarja kultura rasti, kjer se lahko vsak zaposleni zaveda svojega potenciala in možnosti, da prispeva k večji vrednosti organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, H. (2012). Should we really care if our employees are happy or satisfied. *Journal of Business and Hotel Management*, 1(1).
2. Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
3. AlBattat, A. R., Som, A. P. M. in Helalat, A. S. (2013). Overcome staff turnover in the Hospitality Industry using Mobley Model. *International Journal of Learning and Development*, 3(6), 64–71.
4. Al-Nashmi, M. M. in Almoayad, A. A. A. (2015). The influence of job rotation practices on employee motivation: a study among mobile network companies' employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), 44-72.
5. Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. in Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
6. Athirah Saidi, N. S., Michael, F. L., Sumilan, H., Omar Lim, S. L., Jonathan, V., Hamidi, H. in Abg Ahmad, A. I. (2019). The Relationship Between Working Environment and Employee Performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14–22.
7. Balayeva, P. (2023). *Personnel evaluation methods. Scientific Collection »InterConf«*, (154), 90–96. <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3306>
8. Berge, Z. L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 40(7), 390–395.
9. Boichuk, J. P. in Menguc, B. (2013). Engaging dissatisfied retail employees to voice promotive ideas: The role of continuance commitment. *Journal of Retailing*, 89(2), 207–218.
10. Buyens, D. in De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human resource management journal*, 11(3), 70–89.

11. Dağdeviren, M. in Yüksel, İ. (2007). Personnel selection using analytic network process. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6(11), 99-118.
12. Doerwald, F., Scheibe, S. in Van Yperen, N. W. (2015). Role of age in workplace mentoring. V N. A. Pachana in N. Thapa (ur.), *Encyclopedia of Geropsychology* (str. 1-8). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_34-1
13. Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U. in Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22–33.
14. Elnaga, A. in Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
15. Engeström, Y. in Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of workplace learning*, 19(6), 336-342.
16. Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. in Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of management*, 35(6), 1379-1403.
17. Flecke, L. K. (2016). *The Effectiveness of Recruitment Sources in Attracting Qualified Job Candidates* (magistrsko delo). BMS: Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente.
18. Graen, G. in Grace, M. (2015). New talent strategy: Attract, process, educate, empower, engage and retain the best. *Society for Human Resource Management*, 15(1), 23–34.
19. Graser, S., Dubrovina, N. in Hudakova, M. (2024). Dilemma of the selection of candidate on job position in the company as problem of utility and game theory. *Journal of Economics, Business and Management*, 32, 110-125.
20. Hadi, B. in Farahani, S (2013). Personnel management: Plans & Strategies. *Journal of American Science*, 9(1), 165–171.
21. Hana, U. in Lucie, L. (2011). Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. *Journal of competitiveness*, 3(3), 84–98.
22. Holland, C. (2009). Workplace mentoring: A literature review. <https://ako.ac.nz/assets/Knowledge-centre/RHPF-n33-Professional-development-for-mentors-in-industry/Workplace-Mentoring-a-literature-review.pdf>
23. Holovach, N., Bakhov, I. in Zgalat-Lozynska, L. (2019). An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, 11, 1266–1277.
24. Idriz, F. in Geshkov, M. (2019). Contemporary Challenges to Personnel Development in the Industrial Company. *Economic Alternatives*, (4), 596-606.
25. Imran, S. in Ayub, R. (2017). Impact of staff turnover on employees' performance. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(1), 15-35.
26. Iwu, C. G. (2013). An analysis of the reasons for staff turnover amongst paramedics in South Africa. *Journal of Human Ecology*, 43(3), 225–235.
27. Kalugina, E. in Shvydun, S. (2014). An effective personnel selection model. *Procedia Computer Science*, 31, 1102–1106.

28. Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and economics research journal*, 1(3), 69–85.
29. Kicheva, T. P. (2017). Internship programs as a method of attracting talented young employees to bulgarian organizations. *Экономика и Финансы (Украина)*, (10), 5–17.
30. Lalwani, P. (2023). What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices.
<https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>
31. Lengnick-Hall, M. L. in Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365.
32. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. in Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55–63.
33. Mohaidin, N. J., Supar, M., Ibrahim, M. A. in Sidik, M. H. J. (2017). Employers' Perception on Internship Programme. *In SHS Web of Conferences* (Vol. 36, p. 00010). EDP Sciences.
34. Mohelská, H. in Sokolová, M. (2014). Effectiveness of using e-learning for business disciplines: the case of introductory management course. *E+M Ekonomie a Management*, 17(1), 82–92.
35. Nasiripour A., Afshar Kazemi M. in Izadi A. (2012). Effect of Different HRM Policies on Potential of employee Productivity. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(6), 45-54.
36. Nassoro, S. (2022). Towards Fair Hearing the Right of Probationary Employees against Unfair Dismissal in Tanzania. *Journal of Legal Studies & Research*, 8(6), 115–137.
37. Novia, A. in Yuadi, I. (2023). Forecasting Employee Potential through Probationary Assessment. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 9(2), 131–149.
38. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
39. Owence, C., Pinagase, T. G. in Mercy, M. M. (2014). Causes and effects of staff turnover in the Academic Development Centre: A case of a historically black university in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(11), 69–76.
40. Petkoski, G. in Jakovlev, Z. (2022). Personnel planning segment of human resource management. *International Journal of Economics, Management and Tourism*, 2(1), 81–90.
41. Pike, K. L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *Univerza Rhode Island, Seminar Research Paper Series. Paper 24*. https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
42. Reis, G. G., Braga, B. M. in Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976.
43. Runola, J. (2013). Employee induction: developing an induction process for a company providing services in sports and leisure time activities.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57708/runolajenni.pdf?sequence=4>

44. Salau, O. P., Falola, H. O. in Akinbode, J. O. (2014). Induction and staff attitude towards retention and organizational effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 47-52.
45. Samoila, C. C. (2015). Personnel planning. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 6(2), 57–74.
46. Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481–498.
47. Singh, J. K. in Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4).
48. Szadvari, L. (2008). Management buy-in: The most crucial component of successful internship programs. *NACE Journal*, 1–8.
49. Tracy, B. in Lipovšek, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše: 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Katarina Zrinski.
50. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
51. Tsipursky, G. (2023). A guide to onboarding new hires (for first-time managers). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>
52. Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*, 3(2), 130–154.
53. Udoyiu, U. E. in Edward, S. O. (2024). Staff Development and Job Performance: A Case Study of Uyo Local Government Area Council. *World Journal of Entrepreneurial Development Studies*, 9(7).
54. Usmani, S. (2020). Recruitment and selection process at workplace: A qualitative, quantitative and experimental perspective of physical attractiveness and social desirability. *Review of integrative business and economics research*, 9(2), 107–122.
55. Vuta, D. R. in Farcas, A. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 367.
56. Zhou, J. in George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682–696.
57. Yoon, D. (2021). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020986538.
58. Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. in Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. *Workforce development: Perspectives and issues*, 19–36.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z osebo 1

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Avtomobilska industrija

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 38 let

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Razvoj kadrov pojmujemo kot razvoj zaposlenega v njegovem poklicnem obdobju v naši organizaciji, torej, od zaposlitve do zaključka njegove kariere (upokojitve). V tem obdobju je zelo pomembno kam človek želi iti delati. Da zaposleni in kadrovnik skupaj prepoznata, na kakšnem delovnem mestu bi ga videl.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Ko se v organizaciji pojavi potreba po zaposlitvi novega sodelavca, jo je naprej potrebno s strani vodje argumentirati in pridobiti soglasja vodstva za zaposlitev (poseben obrazec na katerem se pridobijo podpisi). Ko odobreno zahtevo za zaposlitev prejmemo v direkciji človeških virov, skupaj z vodjem opredelimo profil (opis delovnega mesta, glavne naloge, zahteve glede izobrazbe, kompetenc in znanj ...) in objavimo prosto delovno mesto v internih načinih obveščanja (ekrani v proizvodnji, jedilnici, aplikacija INSIDE'R-zaposleni imajo aplikacijo v mobilnih telefonih ... Če se ne dobi novozaposlenega interno se gre tudi v eksterno objavo (poslužujemo se portala mojdelo.com in na spletni strani organizacije).

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: POSTOPEK ZA ZAPOSLOVANJE OPERATERJEV:

- Predstavitev organizacije in dela
- Razgovor (agencija ali naša organizacija)
- Test ročnih spretnosti
- Zdravniški pregled
- Uvajalni seminar
- Zaposlitev

POSTOPEK ZA ZAPOSLOVANJE STROKOVNJAKOV:

- Predstavitev organizacije in dela
- Prvi krog razgovorov s kandidati (prisotni: HR, vodje področja, kamor zaposlujemo)

- Drugi krog razgovorov s kandidati, ki so se vanj uvrstili (ogled delovnega mesta, razgovor z vodjem N+2)
- Test PXT (meri sposobnosti in osebnostne lastnosti oziroma primernost za opravljanje določenih del) ali druga ocena potenciala kandidata
- Odločitev (HR, vodja)
- Zdravniški pregled
- Uvajalni seminar
- Zaposlitev

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj ste takega mnenja?

Odgovor: V večini primerov smo uspešni. Seveda pa se zgodi, da se naše potrebe, želje, zahteve ne ujemajo s predstavami kandidata. Kandidata v bistvu spoznaš šele, ko ga postaviš v delovno situacijo, h konkretnemu vodji in v delovni tim. Veliko je odvisno od vodje, načina vodenja, sodelavcev, spremljanja uvajanja ... Za določena delovna mesta (npr.: vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji) smo imeli pred leti v selekcijskem postopku vključen »assessment center« v katerem smo opazovali kandidate med različnimi individualnimi ali skupinskimi nalogami. V vsakem sklopu nalog so se pokazali v drugi »luči« in dejansko je bil to najboljši način spoznavanja kandidatov. Je pa res, da pride tak način v poštev samo pri določenih kadrih (npr.: prodaja, vodenje ...), ko imaš na voljo večje število kandidatov in se ne moreš odločiti ... V vseh letih, ko opravljam svoje delo, smo preizkušali različne selekcijske metode, načine, testiranja, ocenjevanja... Morda je bil kdaj preprosto najuspešnejši »feeling« ali intuicija, če jo kadrovnik seveda ima. Včasih je kandidat »idealni«, vendar ga ne vidiš v okolju, kjer ga potrebuješ...

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Zaposleni ima potencial in želje. Potem pa so tukaj pomembne tudi možnosti organizacije. Ko vodja identificira potencialnega kandidata za napredovanje, mu ponudi možnost po spremembi delovnega mesta. Kandidat se odloči, glede na svoje želje in preference.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Da. Uspešnost se meri s sistemom ocenjevanja uspešnosti 1-krat letno, kjer se upošteva posameznikov prispevek k rezultatom, oceni njegov potencial ter način doseganja ciljev (vedenje).

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Z internim ali zunanjim nadomeščanjem.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Od zahtevnosti dela.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Odvisno od zahtevnosti dela: novozaposleni v proizvodnji ima uvajanje 1 mesec, za strokovna dela pa je predvideno od 6 mesecev do enega leta. Enako velja za že zaposlene, ki zamenjajo delovno mesto.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Ko kandidata zaposlimo, naredimo zanj program uvajanja, v katerem določimo, katere cilje naj bi dosegel. Programi uvajanja so različno dolgi in vsebujejo t. im. kroženje po različnih oddelkih (spoznavanje dela in sogovornikov) ter potrebna izobraževanja, ki jih mora novozaposleni opraviti v času uvajanja.

Ob koncu obdobja uvajanja se program uvajanja zaključi, pridobi mnenja in odloči o tem, kaj se bo z novozaposlenim dogajalo naprej. Po potrebi se naredi še ocena potenciala.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Mentor je neposredni vodja.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Formalizirano ne, se pa v obdobju uvajanja večkrat pogovorimo z obema.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Uvajanje in razvoj kadrov po mojem mnenju zelo vplivata na uspešnost poslovanja, še posebej, če pri tem upoštevamo želje posameznika glede poklicne poti in da dela stvari, ki ga veselijo. Velikokrat to ni mogoče, če pa nam uspe združiti tako potrebe organizacije, kot želje posameznika, je rezultat najboljši. Da bi to dosegli je potrebno čim več napora vložiti v poznavanje želja, zmožnosti, sposobnosti in lastnosti zaposlenih, torej se z njimi pogovarjati, jih opazovati v različnih situacijah ...

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Program uvajanja traja običajno eno leto. V njem so določeni cilji, ki jih mora kandidat doseči in izobraževanja, ki so potrebna za samostojno opravljanje dela.ocene podajo: mentor, vodja, odgovorni za človeške vire, vodja službe za izobraževanje. Če ocenimo, da cilji in izobraževanja v tem obdobju niso bili doseženi, lahko uvajanje podaljšamo ali pa se od kandidata poslovimo.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Ne morem soditi o drugih, ker ne poznam. Morda bi izpostavila premajhen ugled kadrovskih služb v okviru organizacij in s tem povezan manjši vpliv na ključne odločitve.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Vsaka panoga ima svoje specifičnosti, vendar pa imajo vsi postopki uvajanja in razvoja kadrov enak namen in cilj.

Priloga 2: Intervju z osebo 2

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Avtomobilska industrija

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 5 let

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Slabo razvijajoče, ker je premalo izobraževanj, načrtovanj. Ozek izbor delovnih mest po obstoječi sistemizaciji. Predlagala bi pripravo nove sistemizacije, več izobraževanj in načrtovanj.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Na začetku se objavijo razpisi nato se pregledajo dobljene prošnje. Selekcija je že pri samih prošnjah. Na podlagi tega se na razgovor povabi ustrezne kandidate. Razgovor je sestavljen iz praktičnega preizkusa, razgovora s kadrovsko službo in razgovora z vodstvom. Nato sledi uskladitev mnenj in izbor primerne kandidata.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Selekcija poteka že pri samih prošnjah – povabi se ustrezne kandidate na razgovor. Razgovor je sestavljen iz praktičnega preizkusa, razgovora s kadrovsko službo in razgovora z vodstvom. Nato sledi uskladitev mnenj in izbor primerne kandidata.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj ste takega mnenja?

Odgovor: Da. Ker se izbrani kandidati hitro vključijo v delovni proces.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Dejavniki so: rezultati letnega osebnega razgovora, priporočila nadrejenih, rezultati produktivnosti, predlogi za inovacije.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Da. Tedensko se v tabelaričnem prikazu pregleduje uspešnost zaposlenih, njihove prednosti in slabosti pri delu.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Poiščemo novega kandidata za zasedbo delovnega mesta in v startu opredelimo možnosti napredovanj.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Doba uvajanja je odvisna od zaposlenega in seveda od mentorja, ki poda poročilo o usposobljenosti kandidata.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Novozaposleni absolutno potrebuje več časa, da spozna procese. Menjava delovnega mesta ne potrebuje spoznavanja procesov.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Najprej osnove; zdravniški pregled, varstvo pri delu, dodelitev opreme, prikaz dela, spremljanje napredka.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Pri nas vodja. Mentorja se izbere na podlagi izkušenj, znanj in izobrazbe.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Ne.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Odvisno od mentorja in seveda udeleženca.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Po določenem obdobju se preveri pridobljeno znanje.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Stika z zaposlenimi.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Ne.

Priloga 3: Intervju z osebo 3

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Informacijske tehnologije

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 15 let

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: V naši organizaciji dajemo zelo velik poudarek na razvoju zaposlenih tako z vidika pridobivanja novih znanj, veščin in drugih sposobnosti. Spremembe v informacijski tehnologiji so tako hitre, da bi brez nenehnega izpopolnjevanja zaposlenih hitro zaostajali za konkurenco in s tem tudi z razvojem same organizacije.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Prijave na delovno mesto potekajo preko spletne aplikacije. Ker smo mednarodna organizacija potrebe po novih sodelavcih objavljamo na mednarodnih portalih namenjenih iskanju novih sodelavcev in sodelavk, kot je LinkedIn.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Seleksijski postopek je sestavljen iz 3 krogov, v prvem krogu na osnovi prejetih prošenj kadrovska služba izbere najprimernejše kandidate in jih povabi na prvi intervju. Izmed povabljenih se kadrovska služba odloči za najbolj primerne kandidate in jih povabi na drug intervju, kjer poleg kadrovske službe sodeluje na pogovoru tudi sodelavec iz področja za katerega je bilo razpisano delovno mesto. Po drugem intervjuju se načeloma izbere 3 kandidate, ki jih povabimo na tretji intervju kjer je prisoten tudi vodja/direktor oddelka za katerega iščemo novega sodelavca.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Pri izbiri novih sodelavcev smo uspešni, kolikor nam to dopušča trg delovne sile. Moram poudariti, da je v zadnjih letih na trgu v naši panogi ponudba večja od povpraševanja, saj strokovnjaki na tem področju res lahko izbirajo med organizacijami kjer bi želeli delati.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Kot sem že zgoraj omenila se v naši organizaciji trudimo delati na razvoju in napredovanju zaposlenih. Seveda pa je potrebno, da smo pri tem uspešni sodelovanje iz obeh strani, zaposlenega in delodajalca. Na osnovi letnih razgovorov zaposleni in njegov vodja

skupaj določita na katerem področju so potrebna dodatna znanja in veščine. Na osnovi plana in ciljev kariernega razvoja se potem določijo tudi ustrezni pristopi in metode da se te cilje doseže.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Uspešnost in razvoj spremljamo preko letnih, kvartalnih razgovorov, anket...Vodje spremljajo zaposlene na dnevni bazi in skupaj s kadrovske službo na osnovi tedenskih sestankov spremljajo napredovanje in razvoj.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Z odkritim pogovorom in pravilno zastavljenimi cilji in pričakovanji tako zaposlenega kot vodje skušamo najti skupni jezik in s tem preprečiti nerealna pričakovanja oziroma nepredvidene odhode zaposlenih. Seveda pa se temu v celoti ne moremo izogniti. V primeru, da se zaposleni odloči za odhod vedno opravimo intervju kjer lahko zaposleni pove zakaj se je odločil za odhod. V naši organizaciji za odhod ni razlog napredovanje.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Doba uvajanja je odvisna od kompleksnosti in same zahtevnosti delovnega mesta. V primeru ko gre za zaposlitev v podpornih službah kot je računovodstvo ali kadrovska služba je ta čas precej krajši 1–2 meseca, medtem ko pa gre za IT specialiste kot so razvojniki ali svetovalci IT rešitev pa je ta doba me 6–12 mesecev.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Zaposlenega, ki zamenja delovno mesto se uvaja precej manj časa, lahko bi rekli da je uvajanje krajše za 50 %–70 % od uvajanja novozaposlenega.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Postopek uvajanja v delo temelji na mentorju in pa dokumentaciji v katerem so zapisana navodila in procesi. Ta dokumentacija je prvi stik zaposlenega in njegovega delovnega mesta. Seveda pa je na razpolago v vsakem trenutku mentor, ki ga usmerja in vodi skozi proces.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Ustreznega mentorja izbereta kadrovska služba in vodja skupaj.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Da.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: V današnjih časih rabimo usposobljene posameznike, saj ni prostora za ljudi, ki nimajo znanja oziroma ne čutijo želje po izobraževanju in napredovanju v znanju. To pomeni, da sta uspešno uvajanje in razvoj kadrov ključna za uspešnost organizacije. Menimo, da smo uspešni, vendar je še vedno prostora za izboljšave. Največjo oviro nam trenutno predstavlja prezaaposlenost mentorjev, ker jim zaradi rednega dela primanjkuje časa, da bi se posvetili novozaposlenim, kar posledično podaljšuje dobo uvajanja.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Po zaključku uvajanja se preverja znanje s testi za vsako posamezno področje. Seveda to ni test kot v šolah. Pomembno je, da znajo novozaposleni v primeru problema poiskati rešitev v naših dokumentih oziroma vedo na koga se lahko obrnejo, da jim bo pomagal pri težavi. V IT organizacijah imamo veliko specialistov ki so fokusirani na posamezna področja in na celotno poslovanje.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Primanjkuje osebnega stika med kadrovsko službo, zaposlenim in vodjem. V velikih organizacijah je kadrovska služba usmerjena preveč v samo papirologijo in premalo v zaposlene. Pozabljamo, da zadovoljni zaposleni naredijo veliko več in da dobro počutje pripomore k dolgoročnemu uspehu organizacije.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: V veliki meri je odvisen od panoge in zahtevnosti delovnega mesta.

Priloga 4: Intervju z osebo 4

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Farmacija

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 25 let

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Razvoj kadrov je omogočen na različne načine – usposabljanje na delovnem mestu, interna izobraževanja, zunanja izobraževanja, udeležba na konferencah, službene poti.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Vse prijave sprejemamo izključno preko spletne strani organizacije. Imamo objavljene razpise na katere se kandidati prijavijo. Kandidati se lahko vpišejo tudi v splošno bazo, kjer jih potem glede na potrebe lahko tudi najdemo in kontaktiramo.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Razpis na spletni strani organizacije, zbiranje prijav, selekcija kandidatov v okviru več krogov razgovorov (online oz. osebno), psihološki profil kandidata, preizkusi strokovnega znanja, če je to potrebno, uspešno opravljen zdravniški pregled glede na oceno tveganja za posamezno delovno mesto.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Da, smo uspešni, ker zagotavljamo pravočasno in kvalitetno izbiro kadrov glede na potrebe poslovnih procesov.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Delovna učinkovitost, kvaliteta dela, proaktivnost delavca, želja posameznika po razvoju in prevzemanju bolj zahtevnih nalog, ustrezna izobrazba.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Da, preko letnih pogovorov z neposrednim vodjem in razvojnimi pogovori v okviru Kadrovskega sektorja – Razvoj kadrov.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Odhod zaposlenega nadomestimo z novim sodelavcem (interno ali eksterno) ali pa se reorganizira delo.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Odvisno od zahtevnosti delovnega mesta, okvirno od 3 do 6 mesecev.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Odvisno od zahtevnosti delovnega mesta, okvirno od 3 do 6 mesecev.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Pripravi se program uvajanja v delo, določi se mentor ali več njih, ki sistematično uvajajo vsakega novega delavca v delo. Novozaposleni spoznajo organizacijo tudi preko organiziranega uvajalnega seminarja, kjer se predstavi organizacija v širšem pogledu, določene poslovne funkcije, ogleda se del proizvodnje in podobno.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Mentorja določi vodja enote, kjer je novozaposleni zaposlen.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Da.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Uvajanje in razvoj kadrov imata pomemben vpliv na uspešnost poslovanja v naši organizaciji. Dobro zasnovan sistem uvajanja zagotovi, da novozaposleni hitro postanejo produktivni, medtem ko kontinuiran razvoj kadrov prispeva k izboljšanju veščin in kompetenc, kar vodi v večjo učinkovitost in inovativnost. Menim, da smo v tem področju uspešni, vendar bi lahko še nadgradili naš program usposabljanja z večjo osredotočenostjo na digitalne veščine ter razvoj mehkih veščin, kot so komunikacija in timsko delo. Prav tako bi lahko uvedli bolj strukturirane povratne informacije in ocene uspešnosti, da bi še bolje prilagodili razvojne načrte posameznikov.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Menim, da imajo naši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo, vendar to ni enkraten proces. Da bi zagotovili, da so res pripravljeni, imamo v organizaciji sistem spremljanja zaposlenih, ki vključuje redne povratne informacije in ocene uspešnosti v prvih mesecih po uvajanju.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Predvsem primanjkuje nabor ustreznih kandidatov, da bi se lahko selekcija in izbor vršila med večjim številom ustreznih kandidatov. To je zelo odprto vprašanje in ni enoznačnega odgovora na to.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: To je odvisno predvsem od strategije posamezne organizacije in pripravljenosti vlaganja v zaposlenega. Določene panoge so bolj podvržene nekim regulatornim zahtevam in je posledično verjetno tudi več poudarka na izobraževanju.

Priloga 5: Intervju z osebo 5

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Visoko šolstvo

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 4 leta in pol

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Ker sem zaposlena v vzgoji in izobraževanju lahko rečem, da so profesorji in raziskovalci že sami po sebi dolžni se nenehno izobraževati in izpopolnjevati s svojega področja. Posledično je pogoj za zasedbo delovnega mesta tudi izvolitev v ustrezni naziv, ki ima omejitve trajanja. Za podaljšanje le- tega morajo izpolniti določene pogoje, da so lahko ponovno izvoljeni v naziv oz. višji naziv. Kar se tiče strokovnih delavcev imamo pa tudi veliko izobraževanj znotraj univerze ter možnost prijave na plačljiva izobraževanja, ki jih ponujajo razne ustanove in organizacije za katere menimo, da so dodana vrednost.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Ker smo javna ustanova smo dolžni vsa povpraševanja za prosta delovna mesta objavljati na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije. Poleg tega objavljamo tudi na naši uradni spletni strani, nekatera delovna mesta pa se objavi tudi na mednarodnih portalih. Vsa delovna mesta so skladna z našo sistemizacijo in izbor kandidata poteka skladno s tem. Vsak razpis ima tudi določeno komisijo za izbor, ki je dolžna pregledati vse prejete vloge in kandidate, ki izpolnjujejo zahteve in jih tudi povabi na razgovor.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Pregled vseh pravočasno prejetih prijav, pregled izpolnitve vseh navedenih pogojev, razgovor, komisija za izbor.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Odvisno od področja, ki ga iščemo. Javni sektor se trenutno srečuje s pomanjkanjem kadra v okviru Službe za informatiko in vzdrževanje, saj smo kot javni sektor dolžni upoštevati plačni sistem javnega sektorja, ki pa omejuje privabljanje takega kadra zaradi bistveno podhranjenih plač napram gospodarstvu in tujini. Res pa je, da ponuja javni sektor stalnost zaposlitve in odlične pogoje usklajevanja poklicnega in privatnega življenja.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Izkazan interes po izobraževanju in izpopolnjevanju. Kot javni sektor smo dolžni po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju upoštevati merila in pravila za napredovanje, kar prinese napredovanja v plačne razrede. Ne glede na to pa imamo tudi vseskozi odprte interne prijave za izkaz interesa za interne mobilnosti znotraj univerze. Na tak način lahko zaposleni izkažejo interes, da bi se preizkusili z delom v kakšni drugi enoti in morda kdaj zamenjali enoto.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Vsako leto se vse zaposlene oceni na podlagi preteklega leta, ocene potem vplivajo na napredovanja v plačne razrede. Dva krat letno se izvede tudi ocenjevanje redne delovne uspešnosti katera je tudi kot neke vrste nagrada zaposlenim.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Fluktuacija je zmeraj prisotna ne glede na okolje v katerem oseba dela, saj napram preteklosti mlajše generacije niso toliko zveste organizaciji in okolju, imajo druge prioritete po katerih se ravnaajo pri iskanju/menjavi službe. V kolikor se da delo začasno prerazporedimo dokler ne najdemo zamenjave.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Odvisno od zahtevnosti dela in zmožnosti. Ne glede na to se vsi deležniki potrudimo, da novozaposlene usmerjamo in jim pomagamo. Prav tako imamo vzpostavljen tutorski sistem za lažjo integracijo novozaposlenih.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Glej odgovor zgoraj.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Vsak novozaposleni ima skladno s stopnjo izobrazbe in zakonom določeno poskusno delo. V času poskusnega dela se uvaja in spremlja novozaposlenega, pripravi se delovni načrt ob izteku pa se ga oceni.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: V dogovoru z vodjo in kadrovske službo.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Za poskusno delo je imenovana komisija, to so člani, ki so neposredno v stiku z novozaposlenim, običajno dva člana iz enote ter nekdo iz kadrovske službe. Ocenijo se samo zaposlenega, ki je v poskusni dobi.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Menim, da se premalo osredotočamo na razvoj kadra, sploh primanjkljaj pri administrativnem osebju. Menim, da bi morali več časa nameniti izobraževanju kadra, saj bi le-to pripomoglo k dvigu strokovnosti.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Vsak novozaposleni ima poskusno dobo, sicer je ta kratka (do 3 mesece) in je v tem času bistveno premalo časa, da novozaposleni postane samostojen. Smo velik kolektiv, zadeve se obračajo zelo hitro, vendar nekako vsak zaposlen nekaj 've' oziroma lahko vsakega usmeri tam, kjer lahko dobi pomoč.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Različne organizacije imajo različne funkcije kadrovske službe. Zelo pomembno je zaupanje, saj v nekaterih organizacijah vrhovni direktor izvaja kadrovske funkcije (izbor kadra, zaposlovanje, nagrajevanje ipd.), v ostalih pa je kadrovska služba po odgovornosti takoj pod direktorjem in ima vse niti v rokah. Kadrovska služba bi morala vseskozi imeti izobraževanja s kadrovskega področja, saj se trendi in smernice menjujejo.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Definitivno.

Priloga 6: Intervju z osebo 6

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Zavarovalništvo.

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 7 let.

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: V sklopu razvoja kadrov se ukvarjamo s procesi: izobraževanja in delavnice, timski coachingi, delo z vodjami, talent managementa, raziskovanja klime v organizaciji in vpeljavo ukrepov, letnimi razvojnimi pogovori, onboardingom idr.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Kandidati se prijavijo na objavljen oglas, sledi 1. razgovor (krajši, cca 30 min, navadno online), nato izbranim kandidatom pošljemo nabor psiholoških testov in strokovno nalogo (po potrebi), na 2. razgovoru (v živo, cca 1 h) pogledamo strokovne kompetence in nadaljujemo kompetenčni intervju + vedenjski intervju, kateremu podlaga so psihološki testi. Na zadnjem 3. razgovoru z izbranim kandidatom pogledamo predlog plače in ostale ugodnosti ter tehnikalijske pogoje zaposlitve.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Omenjeno zgoraj.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Ja. Naš proces je dobro optimiziran, imamo pozitivne feedbacke s strani izbranih in neizbranih kandidatov. Navadno imamo dovolj veliko število prijav in najdemo ustrezne kandidate na razpisu, zato se ne rabimo posluževati pomoči agencij.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Vodja enkrat letno tekom letnih razvojnih razgovorov oceni potencial, karijerne aspiracije, izkustveno agilnost in delovno uspešnost zaposlenega. To je dodaten mesečni oceni delovne uspešnosti. Na podlagi tega predlaga sodelavca za napredovanje. Napredovanje in razvoj temeljita na sposobnostih posameznika, na njegovih željah, zagnanosti in ambicijah.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Seveda, mesečno preko delovne uspešnosti in na letni ravni (dvakrat letno imamo letni in pol-letni razvojni pogovor). Vmes izvajamo še proces razvoja potenciala (tako imenujemo naš talent management sistem) ter druga izobraževanja.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: To ni pogosto, se pa zgodi. V teh primerih postopoma in individualno iščemo rešitve. Povezano pa je tudi z usklajevanjem pričakovanj zaposlenega. Če nam ne uspe najti skupnega jezika, pa je bolje, da poišče priložnost drugje.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Poskusna doba traja 6 mesecev in se navadno prekriva z uvajanjem. Samo uvajanje (včasih je daljše) pa je odvisno od zahtevnosti delovnega mesta in izkušenj, ki jih kandidat prinese s sabo.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Zelo odvisno od predhodnih izkušenj. Navadno zaposleni, ki menja delovno mesto pozna vsaj zaledne sisteme, tako, da je uvajanje krajše.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: V uvajalnem obdobju imamo cilje uvajalnega obdobja, ki jih določi vodja skupaj z novozaposlenim, spremljata pa člana komisije – drugi nadrejeni in nekdo iz HR. Poleg tega imamo sistematičen onboarding načrt, kjer zaposlenega uvajajo različni sodelavci, tako strokovno kot tudi socializacijsko – vsak novozaposleni dobi »buddyja«, ki ga spozna tudi s kulturo organizacije.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Prvi mentor je vodja zaposlenega, drugi mentorji so njegovi sodelavci. Tekom onboardinga ima zaposleni nalogo, da spozna še vse ostale sodelavce, s katerimi bo veliko sodeloval. Dobi pa tudi onboarding buddyja oz. levjesrčnega mentorja, ki ga spozna s kulturo organizacije.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Seveda, to je definirano v ciljnih uvajalnega obdobja.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Vse aktivnosti – zaposlovanje, onboarding, razvoj in zadrževanje, so usmerjene tako, da podpirajo poslovno strategijo in seveda vplivajo na uspešnost poslovanja. Menim, da z našim delom sledimo temu cilju in da so naše aktivnosti smiselne in dobro izvedene. Smo pa res osvojili miselnost, da je potrebno ves čas procese optimizirati, iskati izboljšave, »odpadke« v procesih, in se to nikoli popolnoma ne ustavi.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Sistem onboardinga in primopredaje je zasnovan tako, da vodja pred prihodom zaposlenega naredi načrt uvajalnega obdobja in predaje dela, v prvih delovnih dneh vodja in novozaposleni določita cilje uvajalnega obdobja, pregledata načrt, dodata še kakšne potrebne aktivnosti itd. Vsak novozaposleni za »mehak prehod« dobi še svojega onboarding buddyja, strokovno mentorstvo pa mu nudi eden od bližnjih sodelavcev. Vodja, sodelavec, onboarding buddy in HR sodelavec spremljajo novozaposlenega tekom uvajalnega obdobja, v 4. ali 5. mesecu HR sodelavec naredi še obdobjni razgovor, proti koncu uvajalnega obdobja pa vodja in novozaposleni pregledata cilje uvajalnega obdobja, jih ocenita, svoji oceni dodata še 2. član komisije (navadno bližnji sodelavec, ki je osebo uvajal ali drug vodja) ter HR sodelavec.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Tega, da kadrovska služba pogosto nima strateške funkcije v organizaciji. In iz tega potem sledi, da je zbirokratizirana in da jo večina vidi samo kot tisto, ki vnaša bolniške in podobno. V primeru majhnih organizacij pa manjka zavedanje, da sta razvoj in administracija tako vsebinsko drugačna procesa, da ju ne more početi en sam zaposleni, saj obojega z istim mindsetom in skillsetom ne moreš početi naenkrat in odločno.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Seveda je od panoge do panoge različen, nobena ideja oziroma koncept, ki dobro deluje v eni organizaciji ne deluje na enak način oziroma enako dobro tudi v drugi organizaciji. Sta pa oba procesa enako pomembna v vseh panogah.

Priloga 7: Intervju z osebo 7

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Avtomobilska industrija

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 1 leto

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Imamo vzpostavljen sistem razvoj kadrov, ki se začne s kvalitetnim rekrutiranjem in izborom novih sodelavcev nadaljuje se z razvojem kompetenc in znanj po zaposlitvi. Skrbimo za motivacijo sodelavcev, razvoj njihove kariere in nagrajevanja. Uporabljamo različna orodja kot so ciljno vodenje, letni osebni razgovori, PXT profiliranje, kompetenčni model.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Preko naše spletne strani in zaposlitvenih spletnih strani različnih ponudnikov imamo tudi interne razpise. Za določena delovna mesta se poslužujemo tudi headhuntinga. S primernimi kandidati opravimo razgovore, po potrebi PXT profiliranje.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: S primernimi kandidati opravimo razgovore, po potrebi PXT profiliranje.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj ste takšnega mnenja?

Odgovor: Da. Ker so na razgovorih z naše strani vedno prisotne kompetentne osebe.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Inovativnost, zavzetost, izpolnjevanje ciljev.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Da. Sproti, vendar pa najmanj enkrat letno, vodja oceni uspešnost zaposlenega in potencial za karierni razvoj.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Razlogi za fluktuacijo so zelo različni in odvisni od posameznika, okolja v organizaciji in splošnega okolja. Z delom z ljudmi, da je odhodov čim manj in če so z ustreznimi nadomestnimi zaposlitvami.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Poskusna doba je od 3 do 6 mesecev.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: V okviru poskusne dobe.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Imamo uveden sistem mentorstva in vsak novozaposleni dobi plan uvajanja.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Na podlagi kompetenc in pripravljenosti za vlogo mentorja.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Da.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Vplivata na kompetentnost in zavzetost zaposlenih, ki sta temelja uspešnosti zaposlenih in organizacije. Nadgrajujemo kompetenčni model in mentorski sistem.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Imajo. Uspešnost uvajanja ocenita mentor in komisija.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Digitalizacije.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Da.

Priloga 8: Intervju z osebo 8

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: IT, Software development

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 5 let

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Z razvojem kadrov se ukvarjamo strateško, vnaprej planiramo razvoj posameznih zaposlenih in timov za vsak kvartal. Ker smo manjša/srednje velika organizacija pa lahko delamo personalizirane personal growth plane.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Večina pozicij pokrivam/-o z direktnim headhuntingom, ki ga imamo pokritega interno v organizaciji, zraven pa seveda obravnavamo kandidate, ki se prijavijo na oglase (prek LinkedIn-a in naše spletne strani) po standardnem postopku, ki smo ga interno razvili.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Tipično 4-je intervjuji in naloga:

- prvi s kadrovske službo,
- drugi z vodjem oddelka,
- tretji z vodjem področja,
- naloga za preizkus znanja,
- finalni razgovor z direktorjem.

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Da, saj imamo vedno zadostno število kvalificiranih kandidatov in ker se poslužujemo tudi headhuntinga poleg oglasov.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Osvojena nova znanja, ki so opredeljena v personal growth planih, potrjenih s strani vodij timov/oddelkov ter prevzemanje težjih nalog v organizaciji.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Da. Ponovno prek Personal Growth planov in na podlagi OKR-jev (Objectives and Key results), ki so vzpostavljeni na kvartalni ravni.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Načeloma to pri nas ni glavni razlog za fluktuacijo. Vedno pa opravimo exit interview-je, da dobimo vpogled v razloge za odhod.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Običajno 3 mesece, oziroma odvisno od pozicije ter zahtev in kako je opredeljeno v onboarding planu.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Če gre za zamenjavo med oddelki običajno 1 mesec, saj je zaposleni že seznanjen z delovanjem organizacije in je prehod bolj »naraven«.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Vsakemu novozaposlenemu se dodeli onboarding buddy, ki skrbi za uspešno uvajanje v delo, pripravi se tudi onboarding plan, ki se ga drži, hkrati pa imamo pripravljene onboarding vsebine za lažje uvajanje v delo.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Oboje, kadrovska služba v sodelovanju z vodjem. Izbere se na podlagi vsebine dela – torej oseba, ki ima najbolj sorodno delo osebe, ki prihaja.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Izvajamo ocene pripravnike, ne pa oceno mentorja.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Uvajanje je ključnega pomena v naši organizaciji pri vsakem novozaposlenem, da se v najkrajšem možnem času vključi v proces dela in pridobi vsa potrebna znanja in informacije. Razvoj kadrov vidimo kot nadaljevalni korak od uvajanja. Ko se enkrat oseba uvede takoj pričnemo s planiranjem rasti te osebe, potrebnimi izobraževanji in nadgradnjo

znanj. Deluje sicer bolj kot podporna dejavnost, saj v večini zaposlujemo že izkušene kadre, pa vseeno se zavedamo pomembnosti vlaganja v obstoječe kadre.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Tega ne preverjamo in ne ocenjujemo. Nismo korporacija, kjer imamo točno začrtane vse procese. Našim zaposlenim dajemo dovolj svobode, da pri svojem delu soustvarjajo procese in jih spreminjajo glede na situacijo - želimo ostati fleksibilni.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Največ ustreznega razvoja kadrov, razvitega sistema kvalitetnega rekrutiranja, razvitega (predvsem motivacijskega) bonusnega sistema ter pravičnega in jasnega sistema napredovanja.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Da.

Priloga 9: Intervju z osebo 9

Vprašanje: Panoga, v kateri delate?

Odgovor: Pohištvena panoga / proizvodnja ploskovnega pohištva za caravaning

Vprašanje: Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?

Odgovor: 5 let v trenutni organizaciji, 15 let skupaj na področju kadrov

Vprašanje: Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?

Odgovor: Razvoj kadrov je po vsebini deljen na razvoj posameznikov znotraj proizvodnega dela organizacije, ter na zaposlene v režiji. Za to področje skrbi ena sodelavka, ki je specialist za razvoj kadrov. Potrebe in talente preverjamo s pomočjo testov, razvojnih pogovorov ter letnih razvojnih pogovorov. S tem ugotavljamo potrebe in potencial in pripravimo razvojni program posameznika. Le ta je odvisen tudi od stanja večopravilnosti posameznika, ki ga vodimo z matriko usposobljenosti. Druge razvojne aktivnosti peljemo preko ciljno usmerjenih delavnic za mehke veščine, strokovnih izobraževanj in coachingih.

Vprašanje: Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?

Odgovor: Prijave zbiramo na več načinov, preko klasičnih oglaševalskih kanalov, preko programa »pripelji sodelavca« kjer nagradimo vsakega sodelavca, ki v okviru aktualnih razpisov pripelje novega kandidata in se le ta uspešno zaposli. Višje profile iščemo tudi preko »head hunterskih« agencij, direktno nagovarjanje preko Linkedina ter preko neformalnih mrež.

Vprašanje: Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?

Odgovor: Ugotovljena potreba, uskladitev s kadrovskim planom, interna preverba, razpis, nabor prijav, selekcija prijav, prvi razgovor znotraj kadrovske službe, drugi razgovor kjer je prisoten tudi neposredni vodja in / ali vodja kadrovske službe, assesment center + psihometrično testiranje (za višje profile), pogovor z direktorjem (za ključne funkcije).

Vprašanje: Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj tako menite?

Odgovor: Pri iskanju višjih profilov in režije nekoliko bolj kot pri delavcih v proizvodnji. Razložim lahko, da je z vidika tehnologije, procesov in pa razvoja organizacije zelo zanimivo višjim profilom in tu uspemo dobiti odličen nabor, ki zadovolji naše potrebe. Malo več izzivov imamo pri proizvodnih delavcih, kjer je ponudbe s trga delovne sile manj, potrebe so pa bolj dinamične.

Vprašanje: Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?

Odgovor: Napredovanje je posledica nadpovprečne kakovosti, učinkovitosti ter odnosa do dela. To so ključni kazalniki s katerimi merimo vse zaposlene in so predpogoj za horizontalno napredovanje (višja plača znotraj posameznega delovnega mesta). Vertikalno napredovanje pa je odvisno od priložnosti oziroma potreb procesov in pa pripravljenosti in usposobljenosti posameznika, skladno z njegovim razvojnim načrtom. Vsekakor si želimo, da nova višja delovna mesta zasedajo sodelavci, ki že poznajo okolje in kulturo.

Vprašanje: Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.

Odgovor: Uspešnost spremljamo z indikatorji doseganja KPI-jev, pogovorov, delavnic in drugih analiz.

Vprašanje: Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.

Odgovor: Fluktuacija ni vedno negativna stvar. Menim, da je včasih celo dobrodošla in daje priložnost za spremembe. Nevarno pa je, če ljudje odhajajo ker se zadevajo v stekleni strop. Zato je nujno potrebno tudi ustvarjati priložnosti, kdaj tudi v okviru drugih delovnih okolij, sektorjev, služb. Za odlične talente je nujno potrebno najti prostor v organizaciji.

Vprašanje: Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?

Odgovor: Odvisno od kompleksnosti delovnega mesta. Med 1 in 6 mesecev. V proizvodnji med 1-3 mesece, na zahtevnejših režijskih delovnih mestih pa med 4-6 mesecev sistematičnega uvajanja po programu in z mentorjem.

Vprašanje: Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?

Odgovor: Tu gre uvajanje bolj hitro saj pozna zakonitosti organizacije, kulturo in pa samo delovno mesto. Največkrat že prej kaže interes, znanje in veščine za bolj zahtevne operacije, zato je prilagoditev bistveno hitrejša.

Vprašanje: Kakšni so postopki uvajanja v delo?

Odgovor: Procesi so ločeni na proizvodno in režijsko delo. Mentorski proces je časovno omejen in ima mentorski izpit- v komisiji so prisotni 3 člani. Uvajanje poteka 1-3 mesece. Po potrebi se lahko uvajanje podaljša. Režijski delavci-nov zaposleni- zunanji plan uvajanja, določi se mentor, ima kroženje, da razume ključne procese. Znotraj oddelka je za uvajanje

zadolžen tisti, ki ga je potrebno nadomestiti. V režiji ni mentorskega izpita. Traja do 6 mesecev. Odvisno od zahtevnosti delovnega mesta.

Vprašanje: Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?

Odgovor: Nabor mentorjev naredimo skupaj, kadrovska služba in vodje sektorjev. Gre za izkušene delavce, predvsem pa je pomembno, da znajo svoje znanje in izkušnje prenašati na druge ljudi.

Vprašanje: Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?

Odgovor: Da. Vedno po zaključenem uvajanju ocenjujemo mentoriranca, evalviramo pa tudi samo delo mentorja, s 360 stopinjsko analizo.

Vprašanje: Kako uvajanje in razvoj kadrov vplivata na uspešnost poslovanja v vaši organizaciji? Menite, da ste v tem uspešni ali bi bilo potrebno še kaj spremeniti oziroma nadgraditi? Če je odgovor pritrdilen prosim za navedbo predloga.

Odgovor: Odlično uvajanje -čim prej, da je kandidat samostojen in ima rezultate. - vračanje organizaciji. produktivnost. odličen mentorski proces je pomemben za uspešno poslovanje-produktivnost, kakovost in čim nižji stroški. na pol leta jih ocenjujemo njihovo delo. Potrebno je jasno definirati funkcije: kar imaš in kaj želiš imeti ter stalno izobraževanje.

Vprašanje: Menite, da imajo vaši kandidati po uvajanju dovolj znanja in informacij za samostojno delo? Imate kakšen poseben način, da to preverite oziroma ocenite po uvajanju?

Odgovor: Mentorski izpit, vsak mesec vodja oceni tri ključne elemente- učinkovitost ali produktivnost, kakovost izvedenega dela, odnos do dela in sodelavcev. na podlagi teh ocen se nagraduje sodelavce. za vse zaposlene ki so na pogodbi za določen čas se naredi evalvacija.

Vprašanje: Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?

Odgovor: Vključenost v strateške odločitve. HR mora biti nujno strateški partner CEO-ju.

Vprašanje: Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Odgovor: Lahko rečem, da se razlikuje, nekatere zakonitosti pa veljajo. Zadeva mora biti dobro pripravljena, sistematična, mora se evalvirati predvsem pa se nadgrajevati.

Priloga 10: Vprašalnik/protokol intervjujev

1. Panoga, v kateri delate?
2. Koliko časa ste zaposleni v kadrovski službi?
3. Kako bi opredelili razvoj kadrov v vaši organizaciji?
4. Kako potekajo prijave na delovno mesto in nato izbor primerne kandidata?
5. Kako pri vas poteka selekcijski postopek pridobivanja kadra?
6. Ali imate občutek, da ste pri izbiri kadrov uspešni? Zakaj?
7. Kateri so dejavniki, da se zaposlenemu omogoči razvoj/napredovanje v organizaciji?
8. Ali spremljate uspešnost in razvoj zaposlenih? Če da, na kakšen način se to izvaja.
9. Kako se soočate z izzivi odhoda kadrov (fluktuacija)? Če zaposleni ne dobi ustrezne možnosti po napredovanju.
10. Koliko časa oziroma od česa je odvisna doba uvajanja?
11. Koliko časa se uvaja novozaposlenega in zaposlenega, ki zamenja delovno mesto?
12. Kakšni so postopki uvajanja v delo?
13. Kako se izbere ustreznega mentorja? Ga izbere kadrovska služba ali neposredni vodja?
14. Ali izvajate oceno mentorja in oceno pripravnika v sklopu postopka uvajanja?
15. Česa mislite, da primanjkuje na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah?
16. Bi lahko trdili, da je postopek uvajanja in razvoja kadrov odvisen od panoge v kateri dela?

Priloga 11: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Manca Kovač, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Poslovanje in organizacija. Za raziskovalni del zaključnega dela z naslovom Uvajanje in razvoj kadrov v slovenskih organizacijah sem pripravila anketo, v kateri ugotavljam trenutne razmere na kadrovskem področju v slovenskih organizacijah in pomembnost razvoja kadrov ter predvsem učinkovitost izvajanja in usposabljanja zaposlenih.

Anketa je namenjena vsem posameznikom, ki so v delovnem razmerju. Reševanje ankete vam vzame približno 5 minut. Anketa je popolnoma anonimna in vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za namen magistrskega dela. V primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti sem dosegljiva na elektronskem naslovu:

mancako@gmail.com

Hvala za vaš čas in sodelovanje v anketi.

1. Ste se srečali z uvajanjem na začetku nastopa dela?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Kdaj ste imeli uvajanje?
 - a) Letos
 - b) 1–3 leta nazaj
 - c) Več kot 3 leta nazaj
3. Koliko časa je trajalo uvajanje?
 - a) Manj kot 3 mesece
 - b) 3 mesece
 - c) 6 mesecev
 - d) 1 leto ali več
4. Izbran mentor je bil:
 - a) Vodja oddelka
 - b) Sodelavec
 - c) Direktor sektorja
 - d) Drugo_____.
5. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam označite, kako se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na uvajanje kadrov:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Ob nastopu na delovno mesto sem pridobil dovolj informacij o organizaciji (organizacijska kultura, bonton obnašanja).					
Z izvedbo programa uvajanja sem bil zadovoljen.					
Mentor mi je dal dovolj podpore.					
V času uvajanja sem imel na voljo ustrezno literaturo, ki mi je pomagala pri delu (navodila, razlaga).					
Izbran mentor je bil primeren za uvajanje v delo.					
V času uvajanja so redno spremljali moj napredek.					
Tekom uvajanja sem pridobil povratne informacije o svojem delu.					
V času uvajanja sem pridobil ustrezno znanje za samostojno opravljanje dela.					
Po uvajanju sem bil motiviran za opravljanje dela.					

Sodelavci so mi bili v času usposabljanja v oporo in pomoč.					
---	--	--	--	--	--

6. Kje se vidite v naslednjih 3 letih?

- a) V drugi organizaciji
- b) V isti organizaciji
- c) V samostojni dejavnosti
- d) Drugo ____.

7. Kako pogosto ste nagrajeni z mesečnim dodatnim variabilnim delom plače v poslovnem letu?

- a) Vsake 3 mesece
- b) Vsak mesec
- c) Enkrat letno
- d) Še nisem bil/a nagrajen/a
- e) Drugo ____.

8. Kaj je vaš glavni motivator, da ostajate na istem delovnem mestu?

- a) Plača
- b) Varnost
- c) Nagrade za delo
- d) Dobri odnosi med zaposlenimi
- e) Drugo ____.

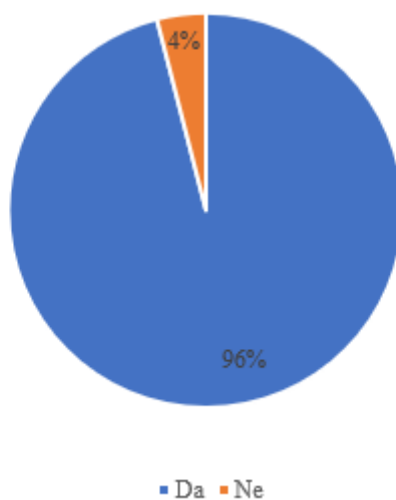
9. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam označite, kako se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na razvoj kadrov:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Tekom dela mi je omogočen obisk izobraževalnih programov znotraj organizacije (učenje tujih jezikov,					

računalniške delavnice ...).					
Tekom dela mi je omogočen obisk izobraževalnih programov zunaj organizacije (plačilo šolnine na fakulteti ...).					
V organizaciji me upoštevajo in mi zaupajo tudi izvedbo odgovornih nalog.					
Nagrajevanje delovne uspešnosti je v organizaciji potrebno.					
Zmožen sem pokazati več na delovnem mestu in imam možnosti po napredovanju.					
Nadrejeni spremljajo mojo uspešnost in razvoj.					
Kadrovska služba spremlja mojo uspešnost in razvoj.					
Vsi zaposleni imamo enake možnosti razvoja in napredovanja.					
Občutek imam, da je moje delo cenjeno.					
Občutek imam, da sem cenjen med sodelavci.					
Mentor je ob zaključku usposabljanja ocenil moje delo.					
Ob koncu usposabljanja sem podal oceno mentorja.					

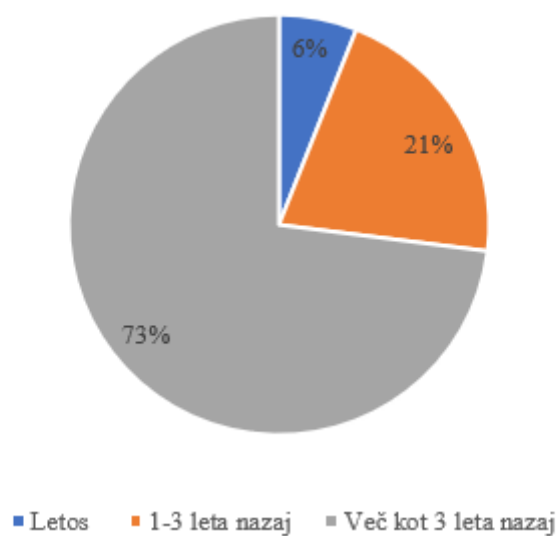
10. Ali bi na področju usposabljanja kadrov karkoli spremenili? Če da, kaj?
11. Ali bi na področju razvoja kadrov karkoli spremenili? Če da, kaj?

Priloga 12: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev, ki so se srečali z uvajanjem na začetku nastopa dela



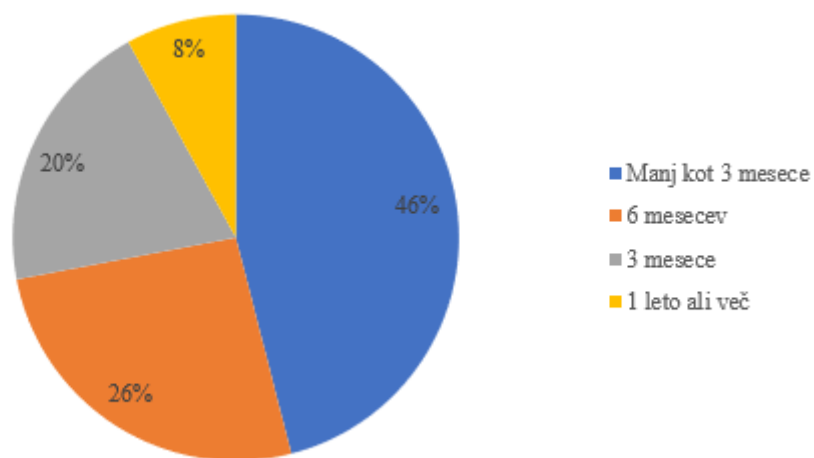
Vir: lastno delo.

Priloga 13: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev, ki so bili v postopku uvajanja v letošnjem letu



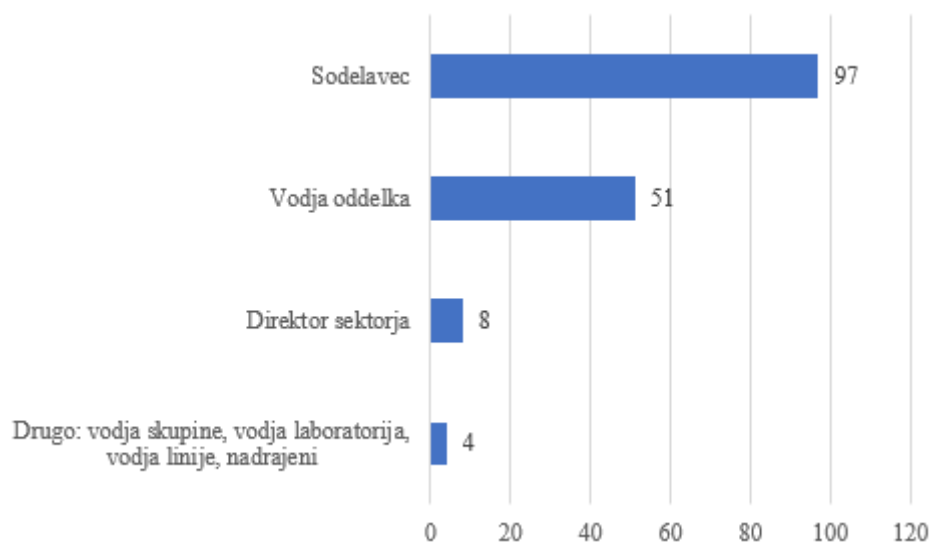
Vir: lastno delo.

Priloga 14: Povprečna vrednost lestvice trditve anketirancev glede na rok trajanja uvajanja



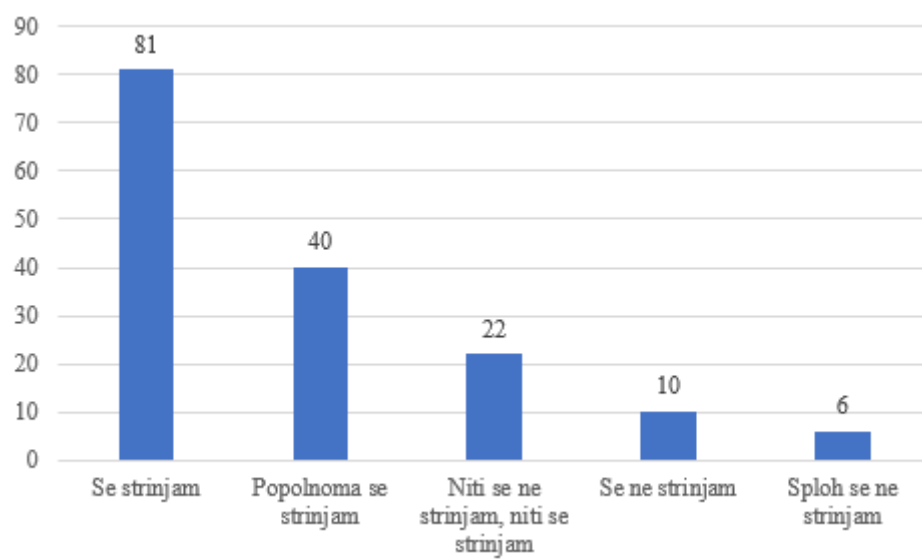
Vir: lastno delo.

Priloga 15: Število anketirancev, ki so izbrali mentorja glede na pozicijo delovnega mesta



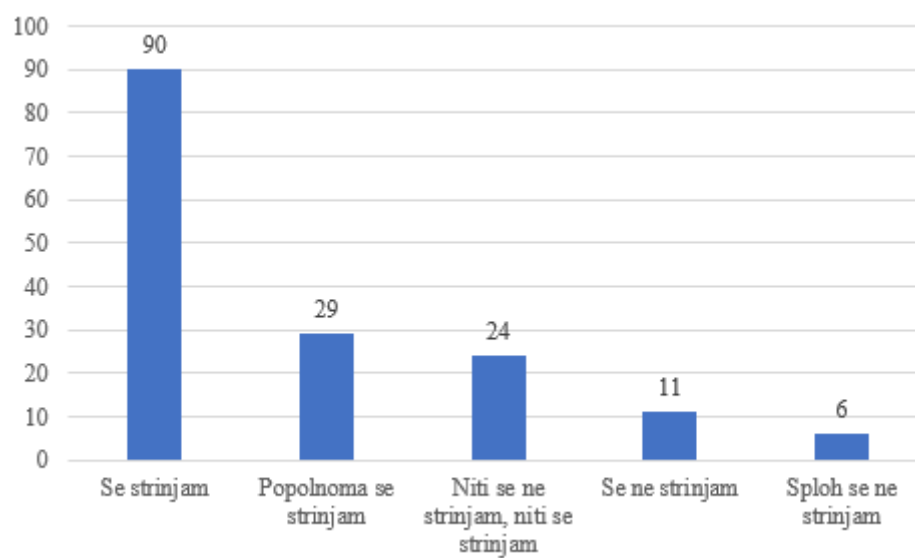
Vir: lastno delo.

Priloga 16: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede pridobljenih informacij o organizaciji ob vstopu na delovno mesto



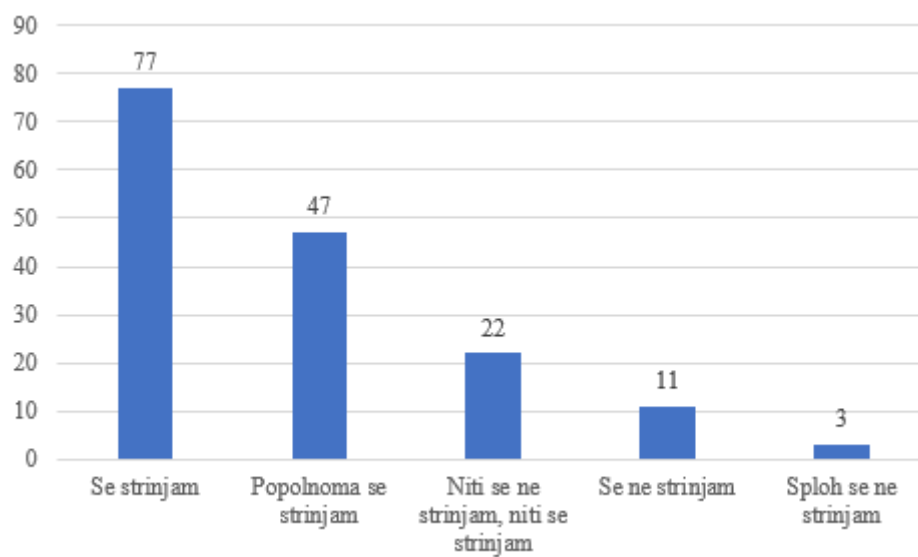
Vir: lastno delo.

Priloga 17: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede zadovoljstva z izvedbo programa uvajanja



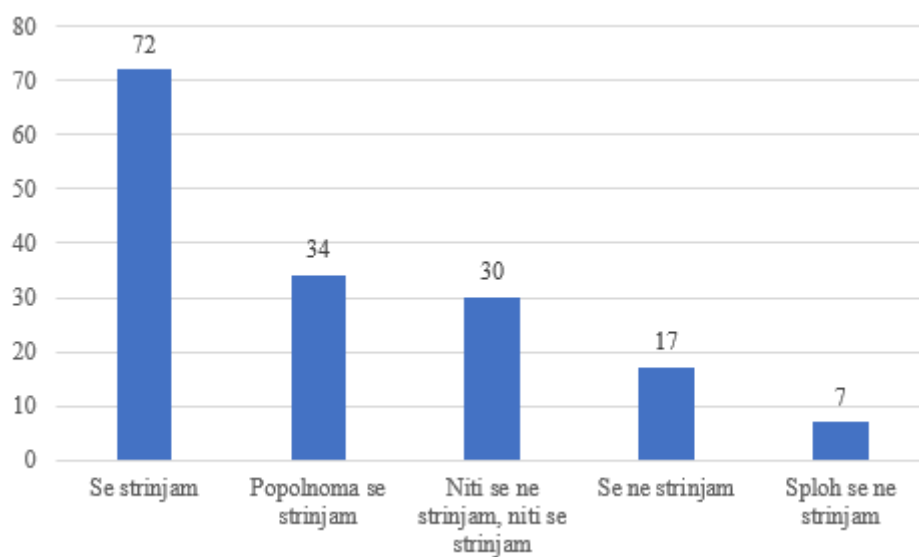
Vir: lastno delo.

Priloga 18: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev glede podpore mentorja v času programa uvajanja



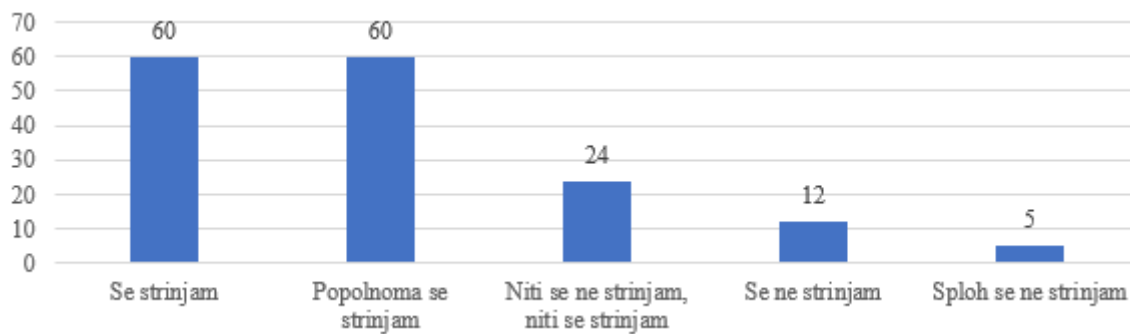
Vir: lastno delo.

Priloga 19: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli v času uvajanja na voljo ustrezno literaturo, ki jim je pomagala pri delu (navodila za delo, razlaga itd.)



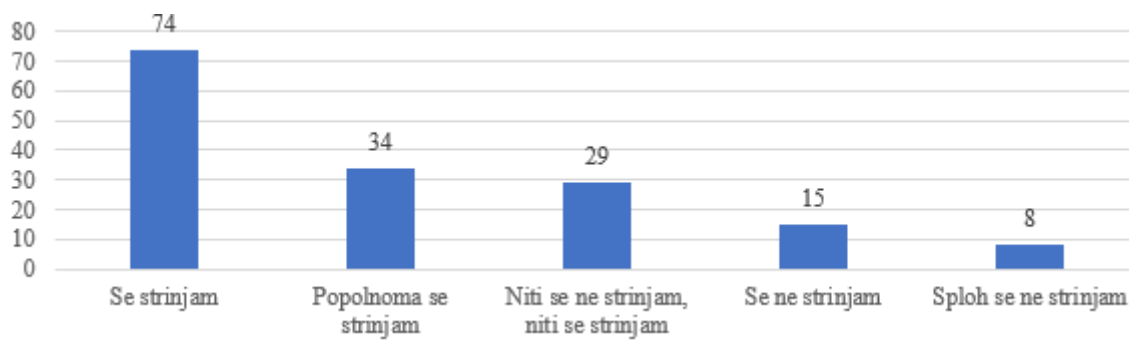
Vir: lastno delo.

Priloga 20: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli izbranega primerne mentorja za uvajanje v delu



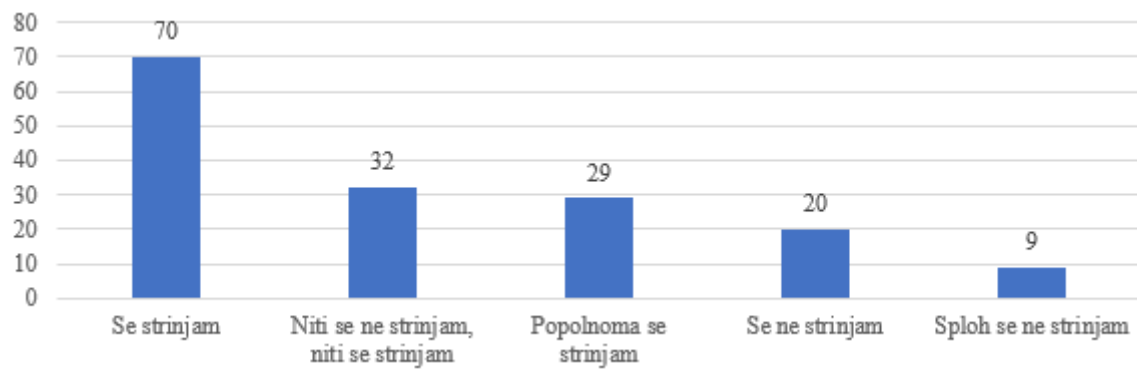
Vir: lastno delo.

Priloga 21: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če se je v času uvajanja redno spremljal njihov napredek



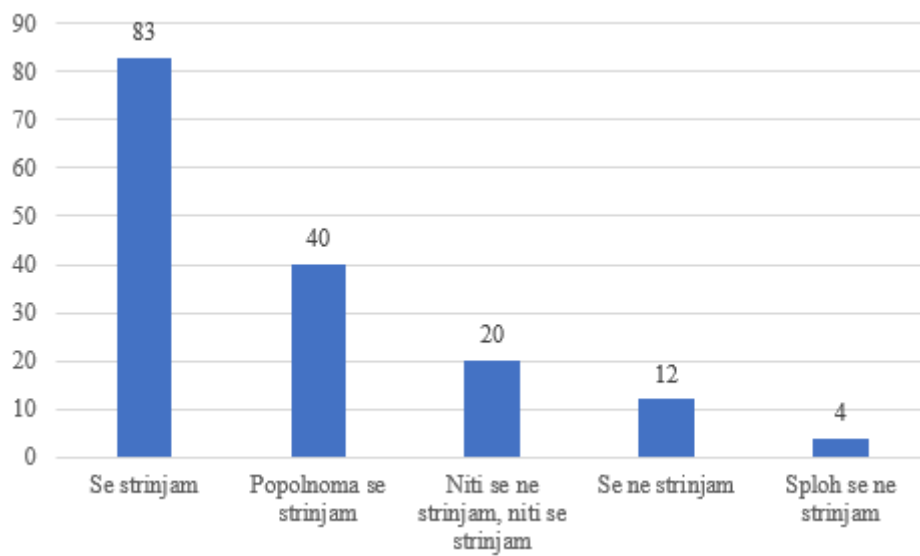
Vir: lastno delo.

Priloga 22: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so tekom uvajanja pridobili povratne informacije o svojem delu



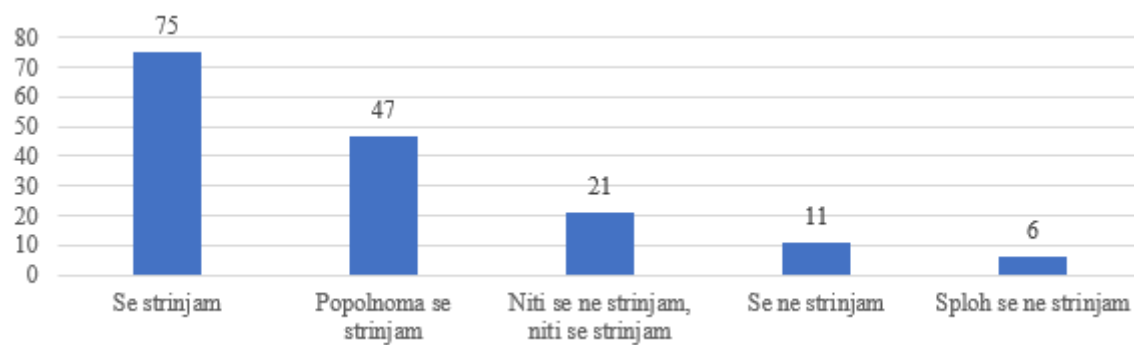
Vir: lastno delo.

Priloga 23: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so v času uvajanja pridobili ustrezno znanje za samostojno opravljanje dela



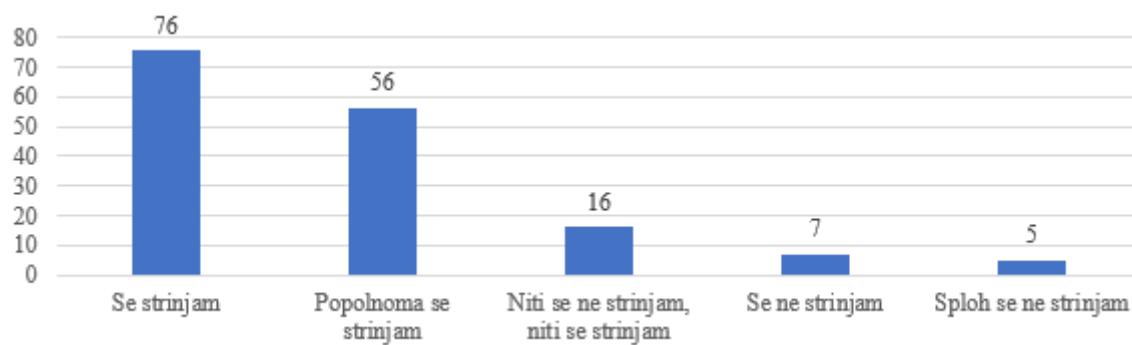
Vir: lastno delo.

Priloga 24: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so bili po uvajanju motivirani za opravljanje dela



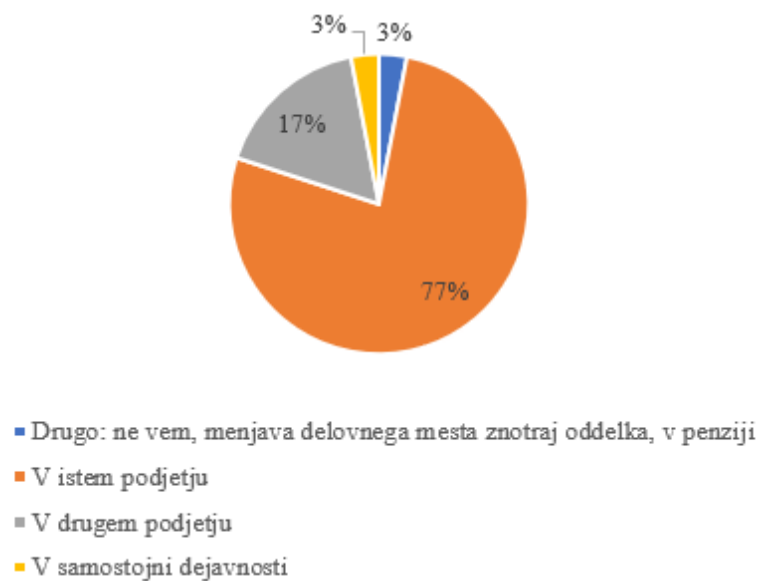
Vir: lastno delo.

Priloga 25: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če so imeli v času usposabljanja oporo in pomoč od sodelavcev



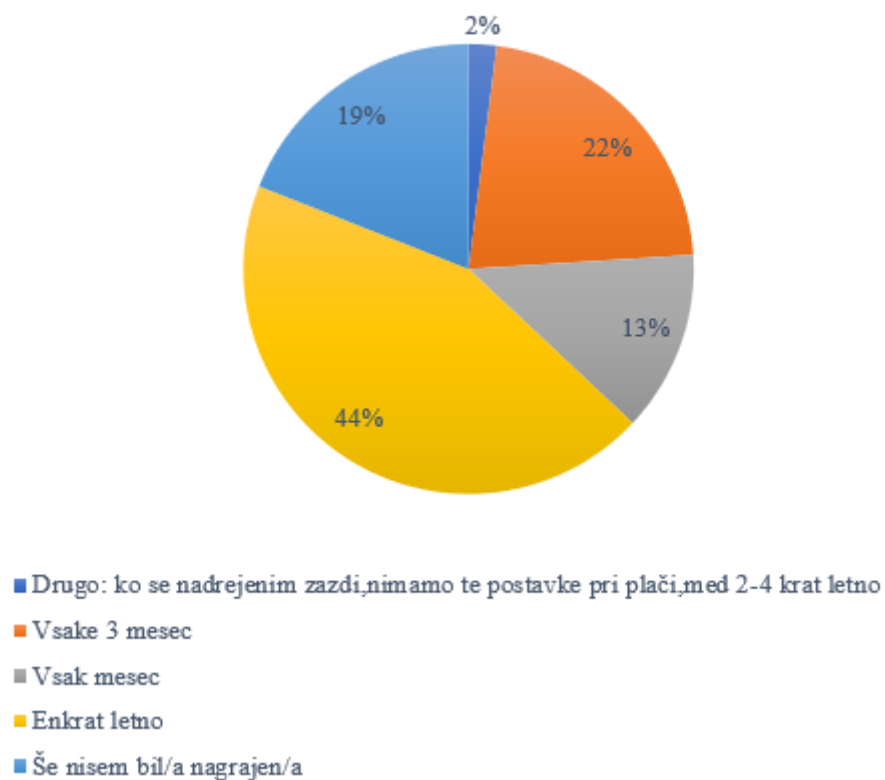
Vir: lastno delo.

Priloga 26: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev glede preferenc delovnega mesta v naslednjih 3 letih



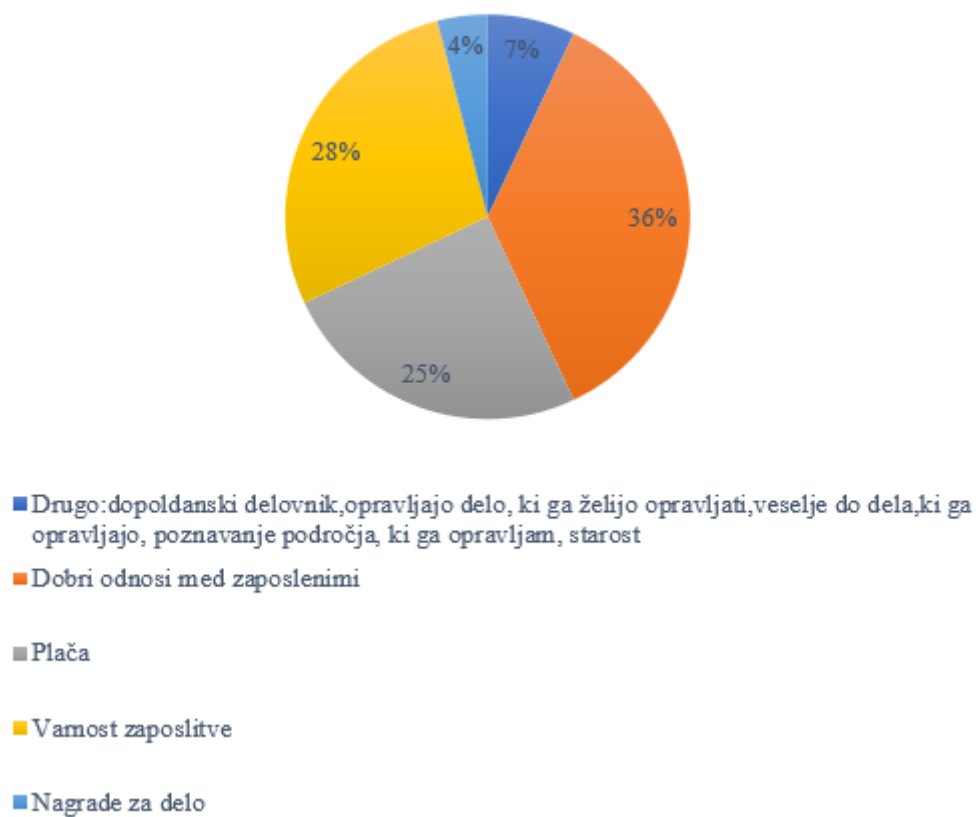
Vir: lastno delo.

Priloga 27: Povprečna vrednost lestvice trditev anketirancev glede nagrajevanje z mesečnim variabilnim delom plače v poslovnem letu.



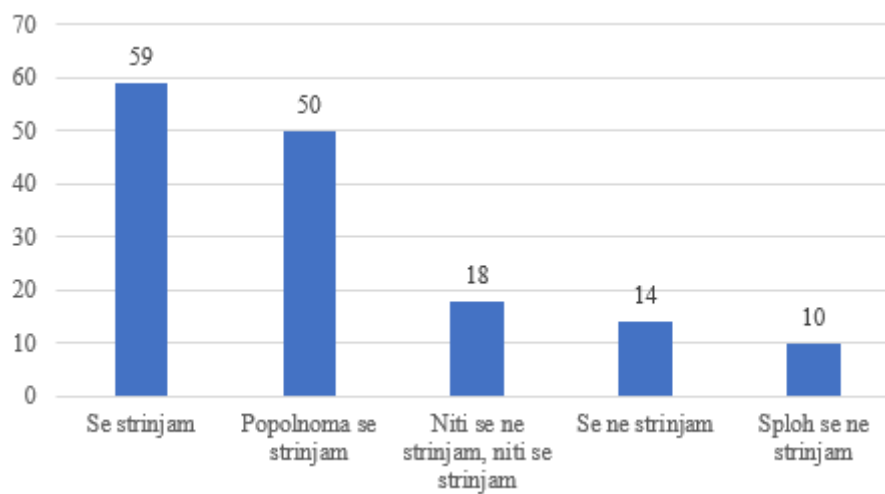
Vir: lastno delo.

Priloga 28: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na vprašanje kaj je za njih glavni motivator, da ostajajo na istem delovnem mestu



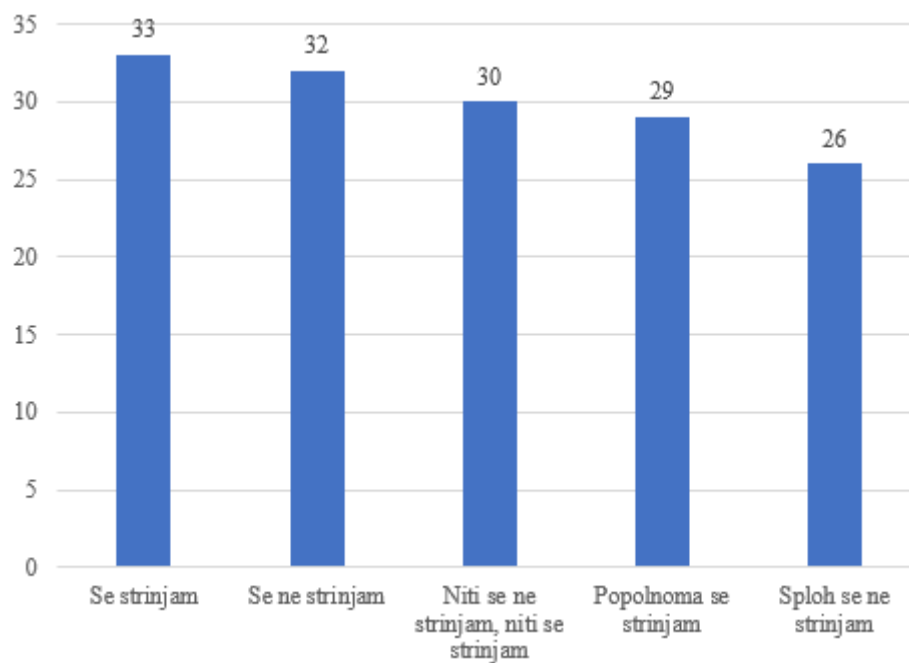
Vir: lastno delo.

Priloga 29: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev, da jim je bil tekom dela omogočen obisk izobraževalnih programov znotraj organizacije



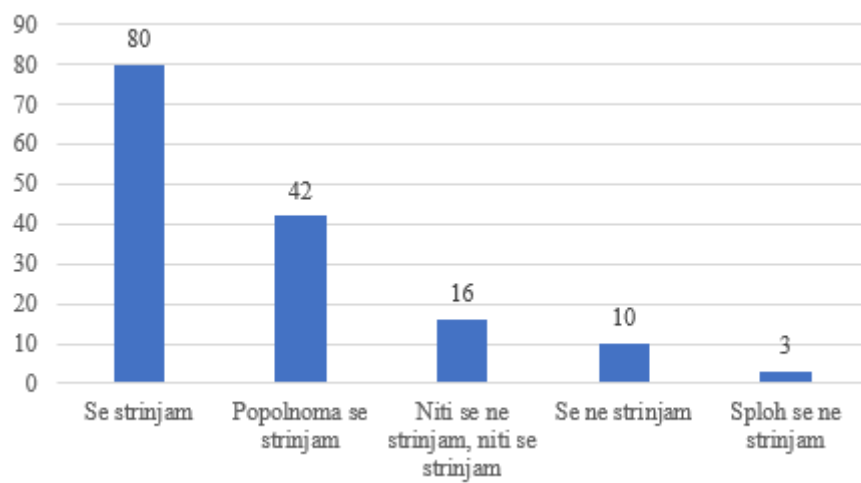
Vir: lastno delo.

Priloga 30: Število anketirancev, ki so izbrali odgovor na trditev, da jim je bil tekom dela omogočen obisk izobraževalnih programov zunaj organizacije



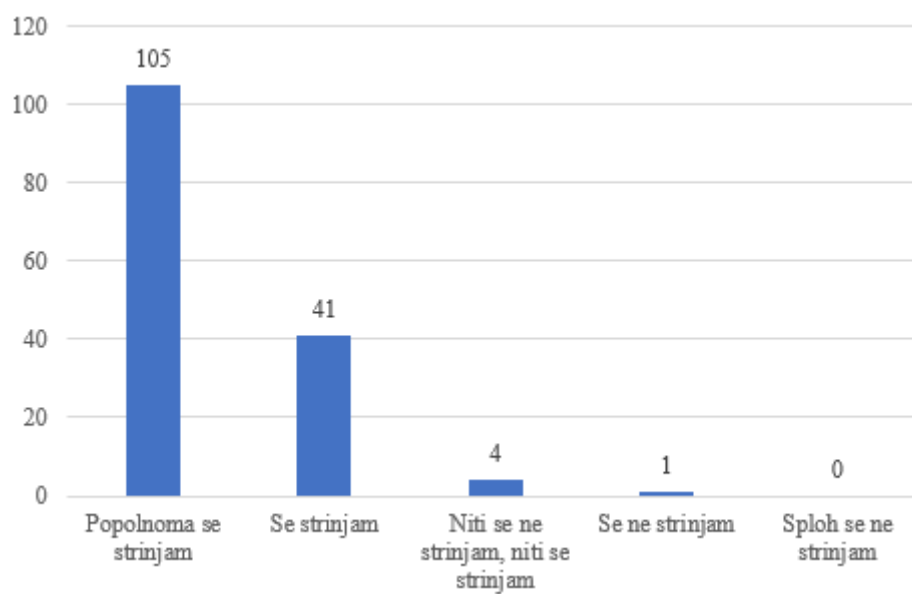
Vir: lastno delo.

Priloga 31: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da jih v organizaciji upoštevajo in jim zaupajo pri izvedbi odgovornih nalog



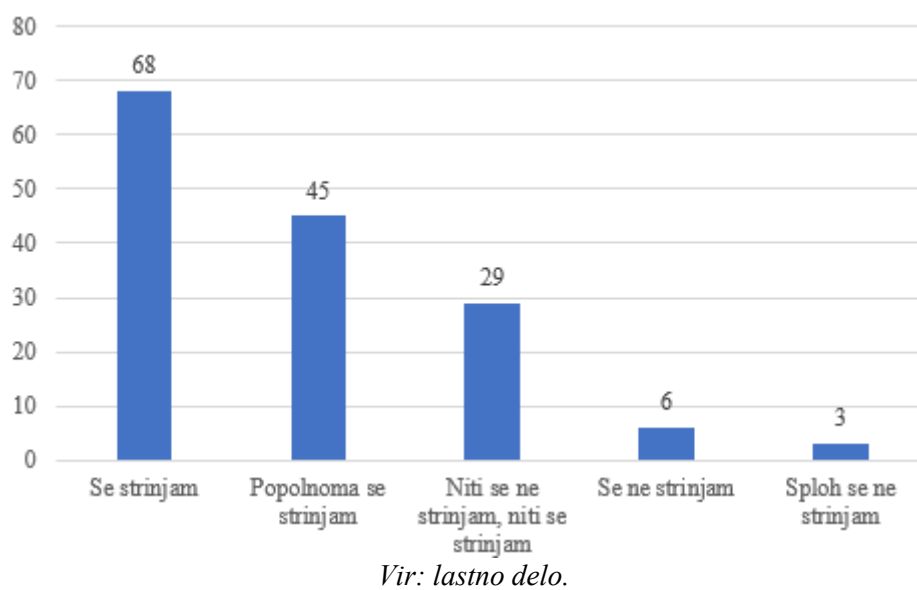
Vir: lastno delo.

Priloga 32: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da je nagrajevanje delovne uspešnosti v organizaciji potrebno

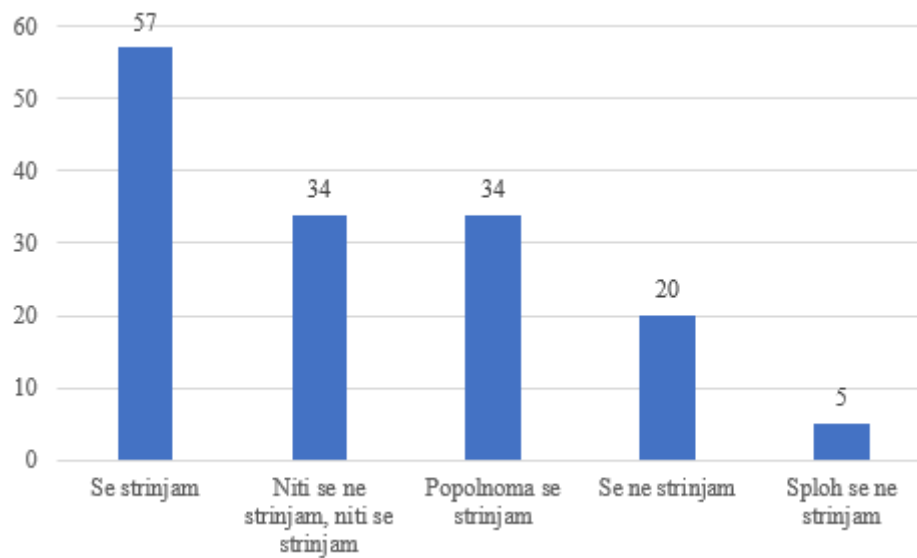


Vir: lastno delo.

Priloga 33: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so zmožni pokazati več na delovnem mestu in imajo možnost po napredovanju

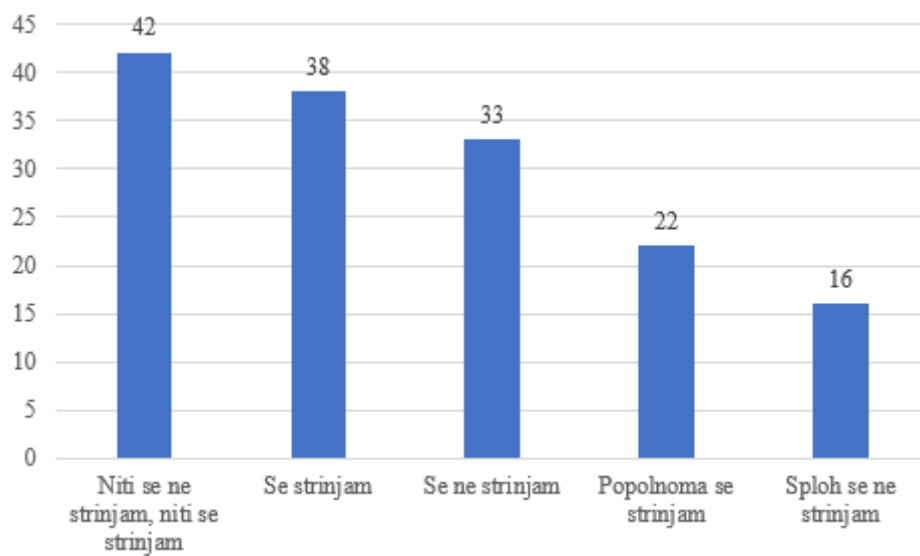


Priloga 34: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da nadrejeni spremljajo uspešnost in razvoj v organizaciji



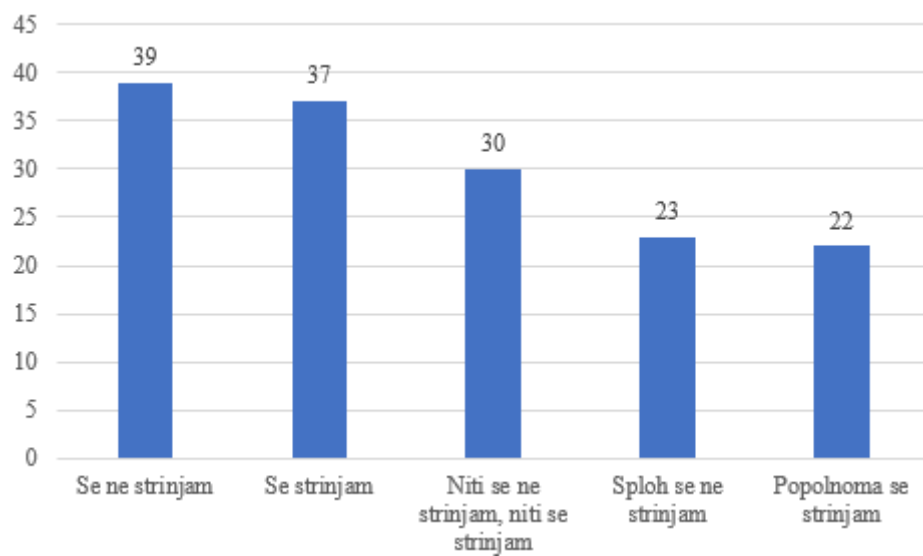
Vir: lastno delo.

Priloga 35: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da kadrovska služba uspešnost in razvoj v organizaciji



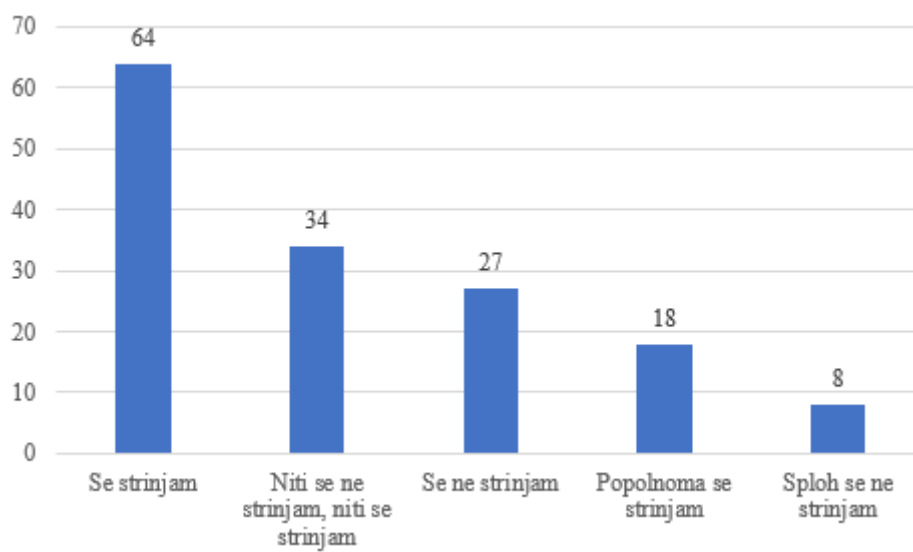
Vir: lastno delo.

Priloga 36: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da imajo vsi zaposleni enake možnosti razvoja in napredovanja v organizacijah



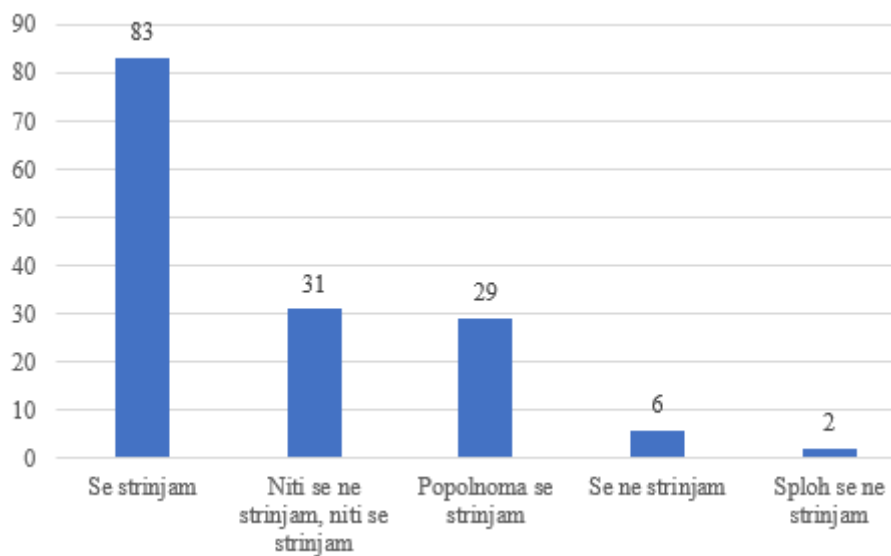
Vir: lastno delo.

Priloga 37: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so mnenja, da je njihovo delo cenjeno



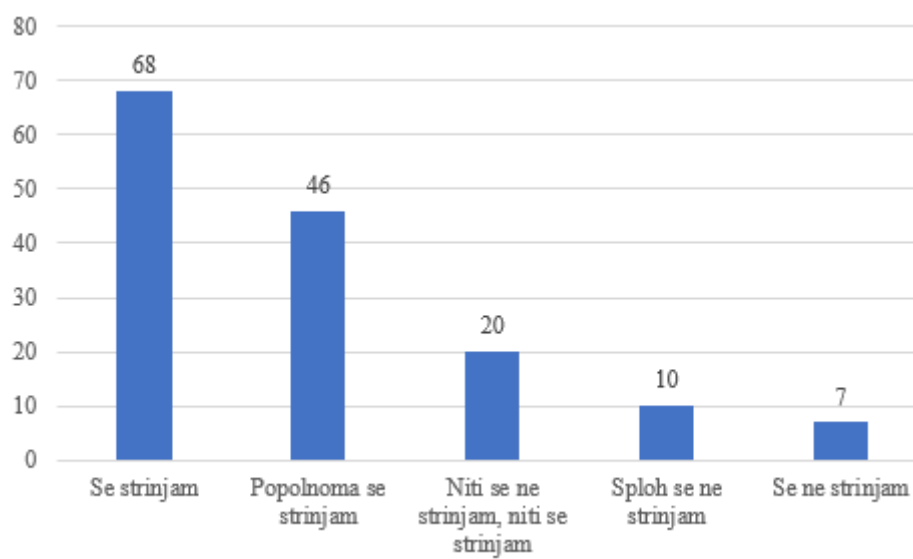
Vir: lastno delo.

Priloga 38: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da so mnenja, da so cenjeni med sodelavci



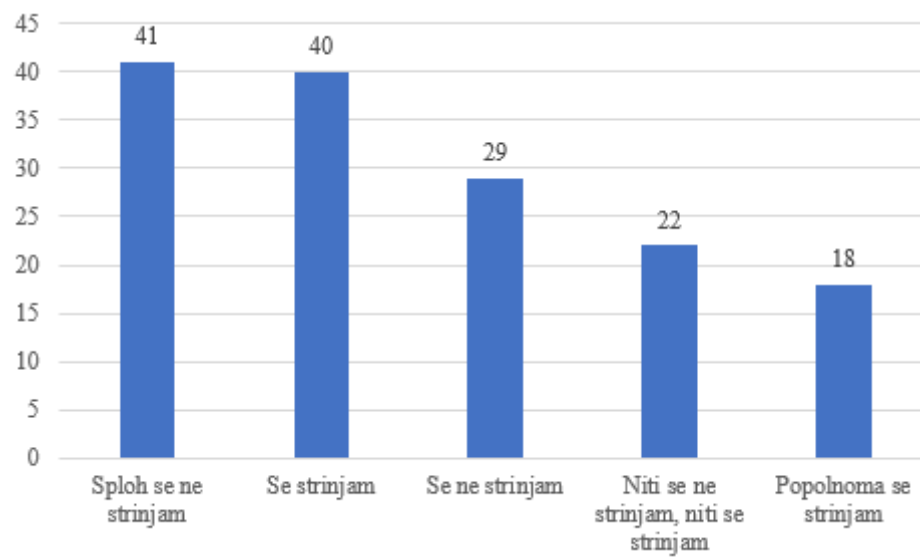
Vir: lastno delo.

Priloga 39: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, da je mentor ob zaključku usposabljanja podal oceno dela



Vir: lastno delo.

Priloga 40: Število anketirancev, ki so podali odgovor na trditev, če je bila ob koncu usposabljanja podana ocena mentorja s strani zaposlenega



Vir: lastno delo.