

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAZVOJ KADROV V PODJETJU  
COCA-COLA BEVERAGES SLOVENIJA**

**Ljubljana, junij 2002**

**TATJANA BASTARDI**

## **IZJAVA**

Študentka Tatjana Bastardi izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana

in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.06.2002.

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>KADROVSKA FUNKCIJA V POSLOVANJU IN ORGANIZACIJI</b> .....	<b>2</b>
2.1.	Poslovanje podjetja .....	2
2.2.	Organizacija podjetja.....	4
2.3.	Organizacijski procesi .....	5
2.4.	Kadrovska funkcija kot poslovna in kot organizacijska funkcija .....	6
2.5.	Teorije o ravnanju z ljudmi.....	7
<b>3.</b>	<b>KADROVSKI PROCES</b> .....	<b>9</b>
3.1.	Kadrovski proces pri različnih avtorjih .....	10
3.2.	Povzetek procesa kadrovanja.....	12
3.3.	Načrtovanje potreb po kadrih .....	12
3.4.	Pridobivanje kadrov .....	13
3.5.	Izbira in najemanje kadrov .....	14
3.6.	Uvajanje kadrov na delo .....	15
3.7.	Ocenjevanje delovne uspešnosti .....	16
3.8.	Nagrajevanje in napredovanje .....	16
3.9.	Razvijanje kadrov.....	17
3.10.	Zaključek delovnega razmerja .....	18
<b>4.</b>	<b>RAZVOJ KADROV</b> .....	<b>18</b>
4.1.	Pomen razvoja kadrov .....	18
4.2.	Izobraževalna dejavnost v podjetju .....	20
4.3.	Programi izobraževanja zaposlenih.....	21
<b>5.</b>	<b>RAZVOJ KADROV V PODJETJU COCA-COLA BEVERAGES SLOVENIJA</b> ...	<b>23</b>
5.1.	Predstavitev podjetja .....	23
5.1.1.	Osnovne značilnosti in smernice.....	23
5.1.2.	Organiziranost podjetja in kadrovska struktura .....	24
5.1.3.	Kadrovska služba in njena dejavnost.....	25
5.1.4.	Kadrovski proces .....	26
5.2.	Razvoj kadrov .....	27
5.2.1.	Izobraževalna dejavnost v CCBS .....	27
5.2.2.	Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji .....	28
5.2.2.1.	Raziskovanje izobraževalnih potreb.....	28
5.2.2.2.	Načrtovanje izobraževanja.....	29
5.2.2.3.	Programiranje izobraževanja .....	30
5.2.2.4.	Organizacija in izvedba izobraževanja .....	31
5.2.2.5.	Vrednotenje rezultatov izobraževanja .....	31
5.2.3.	Usposabljanje in izpopolnjevanje prodajnega osebja .....	32
5.2.3.1.	Glavne značilnosti.....	32
5.2.3.2.	Usposabljanje ljudi na terenu.....	33
5.2.4.	Usposabljanje vodstvenih kadrov.....	36
5.2.5.	Napredovanje in načrtovanje kariere.....	36
5.3.	Motivacija in ocenjevanje uspešnosti dela zaposlenih .....	37
5.3.1.	Motiviranje.....	37
5.3.2.	Komuniciranje .....	38
5.3.3.	Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	39

<b>6.</b>	<b>PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V DELOVANJU KADROVSKE DEJAVNOSTI PODJETJA COCA-COLA BEVERAGES SLOVENIJA.....</b>	<b>40</b>
<b>7.</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>43</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>44</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>45</b>
	<b>PRILOGA .....</b>	<b>1</b>

## 1. UVOD

Podjetje, ki želi obstati v konkurenčnem boju, se mora zavedati, da je današnje okolje nepredvidljivo in se hitro spreminja. Da bi bilo podjetje ob tem tudi dolgoročno uspešno, je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe v okolju.

Uspešnost podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja različnih virov (kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških) podjetja glede na načrtovane cilje. V današnjih razmerah, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, prihaja vse bolj v ospredje povečana vloga in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja. Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo.

V podjetju Coca-Cola Beverages Slovenija, ki ga bom v diplomskem delu predstavila, že obstajajo nekatere aktivnosti v smislu razvoja zmožnosti ljudi – predvsem na področju usposabljanja in izpopolnjevanja, vendar ostaja odprto vprašanje, kako bi lahko obstoječe stanje še izboljšali in usposobljenost ljudi še povečali. Ob tem ne gre pozabiti na pomembnost aktivnega sodelovanja vseh zaposlenih, njihovo pripravljenost za dosežke, motiviranost za delo in njihovo ustvarjalnost.

Namen mojega diplomskega dela je proučiti dejavnost razvoja kadrov, saj živimo v času, ko prihaja do nenehnih sprememb, na katere se je treba čim hitreje in uspešno prilagajati. Zaposleni ne predstavljajo več le visokega stroška, ampak so ob ustrezni spodbudi in motivaciji ključni izvor konkurenčnosti v sodobnem podjetju. Podjetje, ki bo načrtovalo skrbno izbiro ljudi in vlagalo potrebna sredstva v programe za razvoj zmožnosti svojih zaposlenih, bo s tem vplivalo na povečanje učinkovitosti zaposlenih in večje zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo ob uspehu lahko potem vpliva na nadaljnje rezultate dela in posledično na večjo konkurenčnost in večjo uspešnost podjetja.

Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti in analizirati v konkretnem podjetju razvoj ljudi in teoretično prikazati, kdo se z razvijanjem ljudi ukvarja. Cilj je prikazati razliko med kadrovsko funkcijo kot poslovno in kot organizacijsko funkcijo. Cilj je predstaviti celotni kadrovski proces po posameznih fazah in v okviru faze razvoja kadrov opredeliti izobraževalno dejavnost in programe izobraževanja teoretično in v konkretnem podjetju. Cilj je opredeliti vpliv motiviranja, komuniciranja in ocenjevanja delovne uspešnosti na uspešnost ljudi in celotne organizacije.

V diplomskem delu se bom sistematično in načrtno seznanila s poslovnimi in organizacijskimi procesi. Nato bo sledila opredelitev kadrovske funkcije kot poslovne in kot organizacijske funkcije. Potem bom prikazala ves kadrovski proces teoretično in nato v konkretnem podjetju, s poudarkom na razvoju kadrov; na koncu pa bom naredila primerjavo med procesom v konkretnem podjetju in v teoriji.

Na tem pristopu torej temelji moje diplomsko delo, ki ga bom razdelila v pet vsebinsko zaokroženih poglavij.

V prvem poglavju bom opisala poslovanje podjetja, organizacijo, poslovne in organizacijske procese, opredelila kadrovske funkcije kot poslovno funkcijo in kot organizacijsko funkcijo ter prikazala različne teorije o ravnanju z ljudmi. V tem delu diplomskega dela se bom ukvarjala z vprašanjem, v katerem smislu spada kadrovska funkcija med poslovne funkcije in v katerem smislu med organizacijske funkcije.

V drugem poglavju bom najprej opisala kadrovske procese, kot ga pojmujejo različni avtorji in nato poskusila predlagati najprimernejše zaporedje faz kadrovskega procesa po mojem mnenju. Sledil bo razvoj kadrov, ki ga bom podrobneje predstavila v naslednjem, tretjem poglavju. Ta bo namenjen spoznavanju dejavnosti razvoja kadrov, izobraževalne dejavnosti in programov izobraževanja v podjetju.

V četrtem poglavju bom najprej predstavila podjetje Coca-Cola Beverages Slovenija, podjetje za proizvodnjo, distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač. Poglavje je razdeljeno na več podpoglavij. Po splošni predstavitvi podjetja, se bom osredotočila na razvoj kadrov v podjetju in najprej prikazala izobraževalno dejavnost v podjetju po posameznih stopnjah. To so: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja ter vrednotenje rezultatov izobraževanja. Nadaljevala bom z opisom dejavnosti usposabljanja in izpopolnjevanja prodajnega osebja v podjetju in usposabljanja ljudi na terenu. Kako poteka usposabljanje vodstvenih kadrov bom obravnavala v naslednjem podpoglavju. V tem poglavju bom omenila tudi motiviranje, komuniciranje in ocenjevanje uspešnosti dela zaposlenih v podjetju, saj se je treba zavedati, da le motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev, pri tem pa mora biti prisotno komuniciranje na vseh strukturnih ravneh.

Peto poglavje bo vsebovalo predloge za izboljšave v delovanju kadrovske dejavnosti v podjetju Coca-Cola Beverages Slovenija, kaj bi v podjetju omogočilo boljše sodelovanje med zaposlenimi in podjetjem in tako uspešnejše izvajanje kadrovskega procesa in dejavnosti razvijanja zaposlenih.

Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, kjer bom podala povzetek bistvenih ugotovitev.

## **2. KADROVSKA FUNKCIJA V POSLOVANJU IN ORGANIZACIJI**

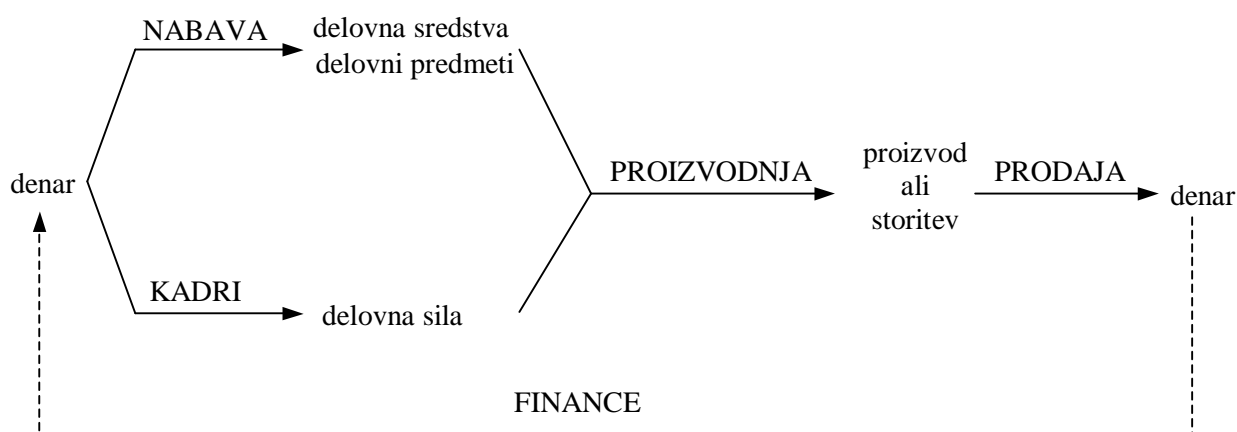
### **2.1. Poslovanje podjetja**

Vsaj v organizacijskem smislu predstavlja podjetje združbo, ki gospodari zaradi uresničitve ciljev gospodarjenja. V današnjem družbeno-ekonomskem načinu gospodarjenja je cilj gospodarjenja podjetja rentabilnost poslovanja, ki jo podjetje doseže, če je nagnjeno k težnji po

čim večji prodajni vrednosti proizvodov in storitev podjetja na eni strani, ob čim manjšem trošenju in angažiranju poslovnih prvin na drugi strani (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2).

Cilj gospodarjenja se uresničuje v poslovanju podjetja. Poslovanje podjetja je poslovni proces, ki ga sestavljajo poslovne funkcije: kadrovanje, nabava, proizvodnja, prodaja in financiranje. Skupen rezultat sodelovanja teh poslovnih funkcij se kaže v proizvodih in storitvah oziroma v rentabilnosti, v dobičku kot posledici trošenja poslovnih prvin v primerjavi z angažiranimi poslovnimi prvinami. Poslovni proces, ki ga sestavljajo poslovne funkcije, prikazuje slika 1.

Slika 1: Poslovni proces v podjetju



Vir: Rozman, Rusjan, 1993, str. 3.

Kadrovska funkcija skrbi za pridobivanje in razpoložljivost ustrezne delovne sile, katere nosilci so zaposleni (Rozman, 1998, str. 7). Ravnanje te funkcije opravlja ravnatelj kadrovske funkcije. O njej bom podrobneje spregovorila v naslednjih poglavjih. Poleg kadrovske tudi nabavna funkcija skrbi za pridobivanje ustreznih poslovnih prvin. Nabavna funkcija skrbi za nabavo delovnih sredstev, delovnih predmetov in tujih storitev. Povprašuje pri dobaviteljih, naroča, prevzema nabavljene delovne predmete, delovna sredstva in jih skladišči. Turk (1993, str. 19-23) razdeli nabavno funkcijo na več delov in sicer na tehnično funkcijo, ki se nanaša na priskrbovanje, pripravlanje, vzdrževanje in varovanje delovnih sredstev, in na funkcijo nakupovanja, ki se nanaša na priskrbovanje, pripravlanje in varovanje predmetov dela in storitev. Prodajna funkcija skrbi za prodajo proizvodov in storitev tako, da najprej pridobi naročila in jih preda proizvodnji. Proizvode in storitve kompletira v pošiljke in odpremlja. Finančna funkcija skrbi za ustrezen pretok finančnih sredstev, ki jih razporeja za plačila dobaviteljem, izplačila plač, prispevkov, davkov in podobno. Finančna sredstva lahko pridobi tudi iz drugih virov (kreditni ali vlaganja) in jih porabi za njihovo vračanje. Finančna funkcija je bila v preteklosti omejena predvsem na financiranje poslovanja, kasneje pa se je razširila tudi na druga poslovna področja, predvsem pa na področje kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih naložb (Mramor, 1993, str. 23). Proizvodna funkcija ali proizvodnja pa predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, ki so namenjeni trgu (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2).

## 2.2. Organizacija podjetja

Poslovanje se odvija v podjetjih, združbah, ki jih sestavljajo ljudje. Združeni v podjetju predstavljajo več kot le seštevek posameznikov in v večji meri dosega svoje cilje, kot če bi delovali sami.

V podjetju so delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povezana v delovne naloge, te so dodeljene delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, oddelke v večje enote in te v podjetje. S tehnično delitvijo dela se je pojavila potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Usklajevanje dela je potrebno zaradi smotrnega delovanja združbe, saj bo le tako dosežen cilj poslovanja podjetja, to je uporabna vrednost proizvodov in storitev. Obenem se pokaže potreba po razdeljevanju vlog na tiste, ki delo uravnavajo in tiste, ki delo izvajajo.

Vemo pa, da se med ljudmi vzpostavljajo tudi medsebojne povezave in odvisnosti, med njimi nastajajo najrazličnejša razmerja, ki se v času razvijajo in spreminjajo. Razmerja povezujejo vloge ali funkcije, ki jih opravljajo v združbi njeni člani. Prav razmerja med ljudmi so postala pomemben dejavnik uspešnosti združb. Obenem se je pojavila tudi potreba po usklajevanju razmerij med ljudmi v podjetju, njihovem povezovanju in prilagajanju. Zagotavljanje smotrnosti v sodelovanju ljudi in v doseganju cilja združbe pa je cilj organizacije.

Organizacija katerekoli združbe (institucije) je sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35). Organizacijsko strukturo lahko razumemo kot sestav razmerij med ljudmi ali tudi kot sestave medsebojno odvisnih določenih vlog ali funkcij, ki jih z razmerji povezani delujoči ljudje opravljajo v svojem delovanju. Obstoj ustreznih razmerij ali vlog ljudi omogoča uresničitev temeljnega cilja delovanja združbe, izpolnitev namena ustanovitve združbe (Lipovec, 1987, str. 60-64).

V okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, kjer se struktura namerno ali nenamerno spreminja. Govorimo lahko o (Rozman, 2000, stran 4):

- neformalnih strukturah in procesih (samonikli, nenačrtovani). Razmerja lahko nastajajo slučajno, zgolj zaradi bližine ljudi; drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva, izoblikujejo pravila in norme, osebnost ali kulturo združbe;
- formalnih strukturah in procesih, ki jih ljudje pogosto namenoma, načrtno razvijamo, da bi s tem zagotovili smotno delovanje in večjo učinkovitost.

Po Lipovcu (1987, str. 218) je namerni organizacijski proces »proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja«. Tako opredeljen formalni organizacijski proces, ki zagotavlja smotnost delovanja združbe, je upravljalno-ravnalni proces. Formalni organizacijski procesi obsegajo zamišljanje, uveljavljanje in kontrolo organizacijske strukture (vlog članov) in sicer tako, da bo zagotovljeno delovanje združbe in smotno doseganje cilja združbe. Lahko



rečemo, da je upravljalno-ravnalni proces torej sestavljen iz procesov planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, ki zagotavljajo smotrnost, učinkovitost delovanja združbe. Vsebinsko so vsi ti procesi usklajevanje (ciljev, aktivnosti, razmerij) ali koordinacija; metodološko pa so procesi odločanja (Rozman, 2000, str. 4 - 27).

Organizacijski procesi se razlikujejo od poslovnih procesov, ki so izvedbeni procesi.

### **2.3. Organizacijski procesi**

Upravljalno-ravnalni proces ali organizacijski proces je po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija s planiranjem, z uveljavljanjem in s kontroliranjem (Lipovec, 1987, str. 229). Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Na podlagi planiranja ravnatelj določi medsebojna razmerja med ljudmi in določi organizacijske strukture. Planiranju, kot fazi upravljalno-ravnalnega procesa, sledi uveljavljanje, ki se pojavlja kot enotna faza, kjer pa se vendarle uveljavljata dve različni stvari, zaradi česar morajo biti tudi orodja različna. Organizacija se ostvarja predvsem s kadrovanjem, poslovanje pa vsekakor ne samo s komandiranjem, temveč še bolj z drugimi orodji. Da bodo zaposleni izvedli zamišljeno delo, je treba sprožiti delo. Ravnatelji morajo z zaposlenimi komunicirati, jim sporočiti svoje zamišljanje in jih motivirati. Sam proces izvedbe lahko sproži ukaz, zgled ali že sama disciplina. Tem trem procesom: komuniciranju, motiviranju in sprožanju akcij ali vodenju v ožjem pomenu pravimo vodenje, ki v tem smislu predstavlja že omenjeno uveljavljanje organizacije, katerega namen je uresničevanje planiranja organizacije. K vodenju prištevamo še kadrovanje (Rozman, 2000, str. 12-14).

Po Lipovcu proces kadrovanja velja za najbolj bistveni del uveljavitvene faze upravljalno-ravnalnega procesa – proces kadrovanja s tem ni le del poslovnega procesa. Kadrovanje je nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja (Lipovec, 1987, str. 273) in hkrati je kadrovanje tudi naloga vseh organov upravljanja in ravnanja. Zelo pomembno je, kakšno osebje dobimo v podjetje. Podjetju ne gre le za število, temveč tudi za ustrezno kvaliteto osebja, lastnosti osebja. Lipovec pravi, da v organiziranem procesu kadrujemo različne lastnosti, s katerimi vzpostavljamo razmerja med ljudmi in s tem organizacijo združbe. Ta razmerja vzpostavimo s tem, da sestavljamo ljudi z različnimi lastnostmi in te skupne lastnosti jih vežejo ali se povezujejo na določen način. Kadrovati moramo tako, da bo zagotovljena smotrnost poslovanja združbe ob upoštevanju medsebojnih razmerij. Lastnosti so sicer neločljive od ljudi, zato s kadrovanjem ne nastaja samo organizacija neke združbe, ampak tudi združba sama.

Z razvojem in spreminjanjem vloge zaposlenih prihaja tudi do drugačne vloge ravnateljevanja. Vloga ravnatelja je ključna v procesih planiranja, rekrutiranja, izbire, napredovanja, in drugih stopenj v tem procesu. Zamišljena razmerja med ljudmi ravnatelji uveljavijo najprej s kadrovanjem zaposlenih (pravzaprav njihovih vlog) in zatem z neprestanim prilagajanjem razmerij ali vlog (in s tem zmožnosti zaposlenih) tako, da bo cilj združbe dosežen na smotrni način (Rozman, 1998, str. 7).

Rečemo lahko, da v organizacijskem procesu ne kadrujemo ljudi, ampak njihove vloge. Ljudje imajo več vlog in ne le ene, lastnosti oziroma zmožnosti pa so vedno vezane na ljudi. Člani združbe nimajo prav takih lastnosti, kot bi bile za predvideno organizacijo združbe potrebne. Nekatere potrebne lastnosti imajo, drugih ne, nekatere lastnosti, ki jih imajo, pa niso potrebne. Uveljavljena struktura vlog je na podlagi vsega omenjenega vedno drugačna od zamišljene, zato je zelo pomembno, da se vloge prilagajajo ena drugi v dvosmernem kontroliranju. Na ta način se ljudje tudi lažje prilagajajo izredno nestabilnemu okolju in razmeram, v katerih delajo.

## **2.4. Kadrovska funkcija kot poslovna in kot organizacijska funkcija**

V preteklosti je kadrovska funkcija »nabavila« človeka na trgu delovne sile, kar je bilo podobno nabavi stroja za opravljanje nekega dela. Z njim je bilo sklenjeno delovno razmerje, ki je trajalo običajno do konca delovne dobe posameznika. Delavci so bili za svoje delovanje v podjetju že do neke mere usposobljeni, sicer pa velikih potreb po usposabljanju niti ni bilo, saj je šlo predvsem za nekvalificirano delo. Managerji so aktivneje sodelovali le pri najemanju ljudi, z nadaljnjim razvijanjem ljudi pa se niso ukvarjali.

Skozi čas so se pogledi na tem področju bistveno spremenili. S prihodom človeka v podjetje, prevzame ravnatelj odgovornost in skrb za to, da se bo delo kvalitetno opravilo in da bo delavec hkrati zmožen opraviti delo, ki mu je bilo naloženo. Samo delo se spreminja, prav tako tudi potrebne zmožnosti ljudi. Brez aktivnega razvijanja zmožnosti ljudi, doseganje postavljenih ciljev, osebnih ciljev in ciljev podjetja, ne bi bilo moč uresničiti.

Kadrovsko funkcijo kot poslovno funkcijo (»personnel function«) lahko opredelimo kot funkcijo, ki priskrbi ljudi za delo v podjetju, uporabi njihovo znanje, lastnosti in druge značilnosti, ki jih posameznik že ima. Ravnanje te funkcije opravlja ravnatelj kadrovske funkcije. Podjetje posameznika ne izobražuje, ne razvija. Skrbi le, da so v podjetju stalno na voljo ustrezni delavci. Delo kadrovske službe je tu podobno delu nabavne službe.

Rozman prepozna angleški izraz »staffing« kot prevod za kadrovanje oziroma kadrovsko funkcijo kot organizacijsko funkcijo. Za organizacijske funkcije je značilno, da ne ustvarjajo proizvodov in storitev neposredno, temveč z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe zagotavljajo, da poslovanje poteka smotrno in da bo cilj poslovanja ustvarjen na najbolj smotrni način. Taki organizacijski procesi so: planiranje, kontroliranje, usklajevanje, upravljanje in ravnanje (Rozman, 1998, str. 7).

Ugotovili smo, da se s personalno funkcijo ukvarja ravnatelj kadrov in njegov oddelek. Vendar se v kadrovsko funkcijo vse bolj vključujejo ravnatelji, ki sodelujejo v aktivnostih planiranja, rekrutiranja, izbire in napredovanja kadrov. Veliko pozornosti ravnatelji posvečajo upoštevanju in razvijanju razmerij, vlog in zmožnosti zaposlenih (govorimo že o ravnanju s človekovimi zmožnostmi). Prav ravnatelji naj bi bili tisti, ki ustvarjajo razmerja z drugimi zaposlenimi v podjetju, razmerja pa so predmet organizacijskih funkcij (Lipovec, 1987, str. 274-283).

V razvoju, ko se krepi vloga dela in tudi zahtev, ki se kažejo v sindikatih, vlogi države, pride na ta način do spreminjanja vloge zaposlenih in večje, drugačne vloge ravnateljev. Ravnatelji vse manj uveljavljajo planirane organizacije z ukazovanjem, disciplino, vse več pa z razvijanjem in izrabo zmožnosti zaposlenih, kar danes poznamo pod izrazom »human resources management«, ki poudarja, da gre za ljudi kot temeljno prvino v podjetju. Na ta način se krepi funkcija kadrovanja ali ravnanja človekovih zmožnosti kot del upravljalno-ravnalne funkcije. V primerjavi s klasično kadrovske funkcije je kadrovska funkcija kot organizacijska funkcija (»human resources management«) bolj strateško usmerjena in vpeta v management podjetja.

Rozman (1998, str. 8) predlaga, da govorimo o kadrovske funkcije kot poslovni funkciji. Ravnatelj te funkcije (»personnel manager«) ravna kadrovske oddelek. Pri vseh ravnalcih v podjetju pa se krepi in spreminja vloga v uveljavljanju organizacije. Za ravnatelje je značilno, da planirajo, kontrolirajo, poleg tega pa tudi uveljavljajo, razvijajo, skupaj z zaposlenimi, zmožnosti vseh članov združbe.

Zgodovinsko gledano se je kadrovske funkcija najmočneje spreminjala in hkrati pridobivala na svojem pomenu v naših podjetjih. Prek vpliva spremenjene vloge in pomena človeka v reprodukcijskem procesu se je kadrovske funkcija pospešeno uveljavljala. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da so ljudje ključni izvor konkurenčnosti in da je najpomembnejši proizvodni tvorec prav človek s svojimi znanji, sposobnostmi in motiviranostjo. Funkcije dela tako poslovodnih delavcev kot kadrovske vodij in kadrovske strokovnjakov (specialistov) so postale zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše.

## **2.5. Teorije o ravnanju z ljudmi**

Na začetku industrijskega razvoja, ko je bilo delo človeka razčlenjeno na številne kratke in enostavne operacije, je bilo na delovanje človeka gledano kot na delovanje stroja. Prevladovalo je mišljenje, da je cilje mogoče uresničiti le s skrbno načrtovanim oblikovanjem delovnih mest in postavitvijo pogojev zanje, ter z ljudmi, ki bodo tem pogojem ustrezali.

Potreba po novi koncepciji organizacije pa je skozi čas privedla do pomembne ugotovitve, da je človek najpomembnejši vir, ki ga ima organizacija. Togo obnašanje ljudi, katerim so bile naložene le ozko določene naloge, ni več ustrezalo spremembam okolja. Pojavila se je potreba po inovativnem in timskem delu za uresničevanje vnaprej določenih ciljev. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povežalo z vizijo, ustvarjalnost z znanjem. Po teoriji o medčloveških odnosih, ki je poudarila pomen človeškega dejavnika, je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijske ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in od odgovornosti za delo. Današnja teorija o ravnanju s kadrovske viri pa vsebuje pomembnejše podmene o delu z zaposlenimi in ustrežnejše politike. Človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo je postal najpomembnejši proizvodni tvorec in vir konkurenčne prednosti. Le kakovostni kadri s svojimi sposobnostmi, znanjem, osebnostnimi lastnostmi, se lahko uspešno spopadajo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji.

Preglednica 1 nam daje primerjavo med različnimi teorijami, ki se nanašajo na delo z ljudmi.

Preglednica 1: **Teorije ravnanja z ljudmi**

<b>Tradicionalna teorija o delu z ljudmi</b>	<b>Teorija o medčloveških odnosih</b>	<b>Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri</b>
<b>Podmena:</b>	<b>Podmena:</b>	<b>Podmena:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni delo sovražijo.</li> <li>• Osnovni motiv za delo je plačilo.</li> <li>• Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo.</li> <li>• Zaposlene je treba k delu priganjati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni želijo biti koristni in pomembni.</li> <li>• Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni.</li> <li>• Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih.</li> <li>• Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudje radi opravljajo svoje delo</li> <li>• Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam.</li> <li>• Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov.</li> <li>• Intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen</li> </ul>
<b>Politike:</b>	<b>Politike:</b>	<b>Politike:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzor in kontrola.</li> <li>• Naloge razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije.</li> <li>• Podrobna opisanost delovnih postopkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzбудiti pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti.</li> <li>• Ljudi obveščati in jim prisluhniti.</li> <li>• Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov.</li> <li>• Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti.</li> <li>• Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.</li> </ul>

Vir: Možina et al., 1998, str. 7.

Klasično zasnovana kadrovska funkcija ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitro spreminjajoče in tekmovalne razmere v okolju. Te zahtevajo neprestano prilagajanje organizacije okolju. Kadri postajajo ključ do uspeha, ki ga je moč doseči le, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije so (Kavran, Florjančič, 1992, str. 25):

- tržno gospodarstvo, proizvodnja v svetu z modernim vodenjem, analiza organizacije, organizacijske tehnike;
- predhodne izkušnje, specialistično izobraževanje in znanje vodilnega v kadrovski službi in kadrovskih specialistov;
- sprememba oblike lastnine, spremenjeno družbeno okolje, nove vrednote, nov življenjski stil, demokratizacija – vpliv na kadre;
- osnovne predstave o delavcih v organizaciji (njihovo znanje, veščina, nagnjenosti);
- sposobnost za učenje;
- velike investicije v izobraževanje delavcev;
- gradnja sistema motivacije.

V moderni tržni organizaciji in informacijski družbi človek stopa na čelo procesa proizvodnje in tudi upravljanja. Odločilni postajajo znanje in sposobnosti človeka. Premik človeškega dela k upravljanju procesov je optimalen le, če se uresniči tudi ustrezen skupni družbeni, socialni in kulturni napredek, če se poveča produktivnost dela. Za doseganje ustreznih rezultatov oziroma sprememb obstoječega stanja, je potrebno uporabljati rezultate znanosti, upoštevati najvišji možni nivo organiziranosti, čim večjo racionalnost v procesu odločanja, sodelovanje in stalno prilagajanje okolju. To pa zahteva spreminjanje značaja človeškega dela, uspešnost procesa izobraževanja in razvoja kadrov ter odgovornost pri opravljanju dela.

Tržno gospodarstvo danes zahteva kvalitetnejše delo in tudi profesionalno delo kadrovskih služb, ki planirajo in izvajajo izobraževalne programe za vse v podjetju, predvsem še za vodje. Takoj za razvojem nove tehnologije postaja odločilna raven znanja kadrov in sposobnosti ljudi kot ključni dejavnik povečevanja konkurenčnosti. Zato opravljajo kadrovske funkcije delno kadrovske in delno vodilni delavci. Povečevanje odgovornosti vodij prinaša tudi njihove nove obveznosti na področju kadrovske dejavnosti (Florjančič, 1994, str. 184):

1. razporejanje ljudi na prava mesta glede na njihove sposobnosti in znanje ter stalno preverjanje delovnih rezultatov vsakega posameznika;
2. seznanjanje kadrov z elementi delovnega procesa;
3. »training« – dopolnilno usposabljanje in izboljševanje dela posameznikov ter izkoriščanje »krivulje učenja« za povečanje produktivnosti dela (skrajšanje delovnega časa za posamezna opravila kot posledica pridobljenih izkušenj);
4. zagotavljanje učinkovitega sodelovanja z delavci in med njimi;
5. hitro in enostavno tolmačenje poslovne politike in delovnih postopkov v organizaciji sodelavcem in dobro organiziran sistem dvosmernih komunikacij;
6. kontrola stroškov dela ter finančnih in materialnih sredstev;
7. skrb za delovne pogoje.

V modernem podjetju mora vodja sprejeti odgovornost za ustrezno usposabljanje, produktivnost, zadovoljstvo in sodelovanje ljudi, ki jih neposredno vodi. Potrebno je določiti odgovornosti, obseg dela in zahtevano strokovnost – točno opredeliti naloge. Vodja mora imeti pooblastilo, da v procesu dela odloča o tem, kaj naj kdo dela in da tudi ocenjuje in nagraduje delo. Dober vodja bo posvečal veliko pozornosti dobremu opravljanju svojih obveznosti na področju kadrovske dejavnosti, saj brez vključevanja in poznavanja teh situacij ne more biti uspešen. Na ta način se je položaj in vloga kadrovske funkcije v podjetjih bistveno spremenila.

### **3. KADROVSKI PROCES**

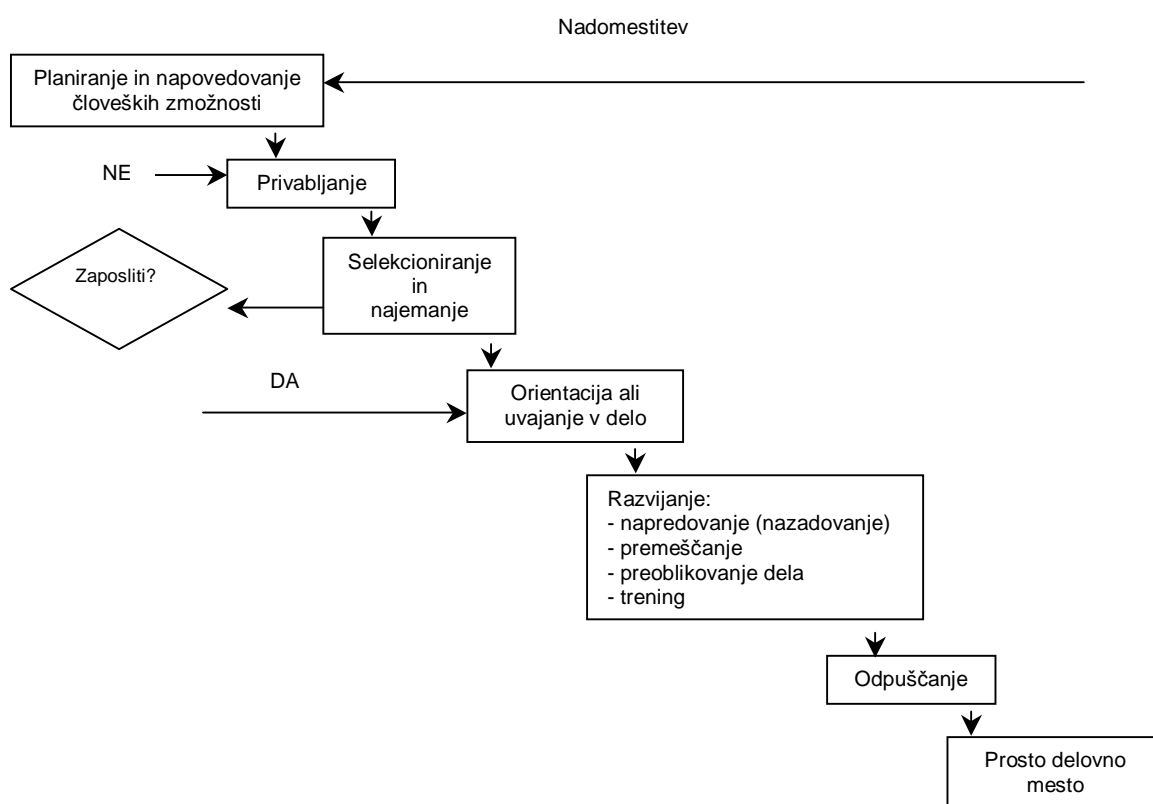
Kadrovske procese zajema celota dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem v bistvu vstopa v vse druge procese (proizvodni, finančno-komercialni, proces odločanja), pri katerih je osnovni dejavnik človek, njegova sposobnost, znanje, veščina in stopnja njegove motiviranosti in integriranosti. Vsi ti drugi procesi pa imajo le posreden vpliv na kadrovske procese (Kavran, Florjančič, 1992, str. 48).

Nekateri avtorji ne govorijo o kadrovanju, temveč navajajo le naloge kadrovske funkcije. Tako si bomo v teh primerih ogledali, katere naloge so tiste, ki jih avtor pripisuje kadrovski funkciji.

### 3.1. Kadrovski proces pri različnih avtorjih

Po Lipičniku so planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi procesi, ki predstavljajo sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človekovih zmožnostih (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91). Zaposlovanje je proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po kadrih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih delavcev (Lipičnik, 1994, str. 449). Slika 3 jasno prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz različnih faz.

Slika 3: **Proces zaposlovanja**



Vir: Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91.

Pri planiranju Lipičnik ne misli le na določanje števila in vrste potrebnih zmožnosti oziroma ljudi, pač pa tudi na način njihovega ugotavljanja in korake za njihovo pridobivanje. Avtor meni, da je planiranje človeških zmožnosti navadno v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja ali druge združbe. Vizije in strategije posamezne združbe vplivajo na to, kako planiramo človeške zmožnosti. Pri določanju potrebnih človeških, oziroma človekovih zmožnosti, kot predlaga Rozman (1998, str. 7), je treba odgovoriti na vprašanja: kakšno delo bomo sodelavcu namenili in katere zmožnosti sodelavec potrebuje, da bi lahko uspešno opravil to delo.

Kot navaja Lipovec (1987, str. 274-283), kadrovanje lahko razdelimo na več faz: nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje, upokojevanje in odpuščanje delavcev. Skupaj s kadrovanjem poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti.

Avtor razlaga, da pri naboru ali rekrutiranju osebja za ravnalna delovna mesta poznamo dve politiki pridobivanja ljudi: dviganje lastnih kadrov, ki napredujejo po hierarhični lestvici navzgor, ali pa pridobivanje kandidatov izven podjetja. Lastnosti kandidatov lahko ocenjujemo s pomočjo intervjuja, ki zahteva skrbno pripravo nanj, ali s testiranjem, ki je primerno bolj za kvalifikacijsko primernost delavca. V fazi izobraževanja lahko podjetje uporabi razne oblike izobraževanja, kot so: priučevanje na delovnem mestu, tečaji izven podjetja, redno šolstvo, teoretsko in praktično izobraževanje. Tehnik izobraževanja, ki jih pri tem uporabi, je več: predavanje, konferenčna ali posvetovalna tehnika, avdiovizualna tehnika, diskusija v podskupinah, dramska tehnika, tehnika s prigodki in druge. Izobraževanje se mora v podjetju smatrati za stalen proces. Sledi faza izbora in nameščanja kandidatov. Izbor izvedemo z imenovanjem, izvolitvijo ali nasledništvom. V fazi nameščanja kandidati dobijo svoje delovne dolžnosti, ustrezna pooblastila in prevzamejo določene odgovornosti. Seveda se namestitev delavcev po določenem času tudi spreminja. Kadri tudi zastarevajo, se premeščajo, napredujejo ali se odpuščajo.

Florjančič pa izhaja iz kadrovske funkcije in pravi, da lahko kadrovske funkcije definiramo kot planiranje, usmerjanje, usklajanje, kontrolo in razvoj mreže kadrovskega procesa v celi organizaciji, ki se nanašajo predvsem na (Kavran, Florjančič, 1992, str. 69):

1. ocenjevanje kadrovskega stanja,
2. odkrivanje kadrovskega potenciala,
3. preskrbovanje podjetja s kadri,
4. izbiranje ustreznih kadrov,
5. njihovo nameščanje na delovne naloge,
6. premeščanje ob spremenjenih pogojih,
7. družbeno in delovno izobraževanje,
8. ustrezno informiranje kadrov,
9. skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja,
10. varstvo pri delu,
11. delitev osebnih dohodkov,
12. proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

Florjančič navaja v zadnji točki proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij, ki bo tudi v prihodnje zelo pomembno, saj bo moralo postati področje zelo širokih interesov. Tudi Lipovec meni, da je treba kadrovati tako, da bo zagotovljena smotrnost poslovanja združbe ob upoštevanju medsebojnih razmerij, ki se morajo neprenehoma prilagajati. Kar zadeva socialno varnost, se poraja vprašanje, ali naj bi se kadrovska funkcija pretirano ukvarjala s socialnim varstvom delavcev. Namreč njihova socialna varnost naj bi bila nekako že zagotovljena z nagrado za opravljeno delo. Zdravstveno varstvo pa je že dalj časa predmet kadrovske službe, saj lahko delo v podjetju uspešno opravlja le popolnoma zdrav delavec.

### **3.2. Povzetek procesa kadrovanja**

Na podlagi navedb avtorjev in dosedanjih ugotovitev bom v nadaljevanju poskusila navesti faze procesa kadrovanja. Spoznali smo že, da je kadrovanje del uveljavljanja v upravljalno-ravnalnem procesu. Po mojem mnenju bi bilo najprimernejše naslednje zaporedje faz:

1. načrtovanje potreb po kadrih,
2. pridobivanje kadrov,
3. izbira in najemanje kadrov,
4. uvajanje kadrov na delo,
5. ocenjevanje delovne uspešnosti,
6. nagrajevanje in napredovanje,
7. razvijanje zmožnosti kadrov,
8. zaključek delovnega razmerja.

V prvi fazi je treba najprej odgovoriti na vprašanje, kakšne so prihodnje kadrovske potrebe podjetja in na kakšen način lahko pridobimo delavce, ki bodo ustrezali prihodnjim potrebam. Treba je analizirati obstoječo strukturo zaposlenih ter opredeliti potrebne kadrovske ukrepe. V naslednji fazi se najprej odločimo, ali imamo ustrezno delovno silo za določeno vlogo na voljo v podjetju, ali jo moramo pridobiti izven podjetja. Sledi pridobivanje vseh potrebnih informacij o kandidatih na podlagi prispelih prošelj, razgovorov, dodatnih vprašalnikov, testov in podobno. Na osnovi tega nato izberemo najprimernejšega kandidata, s katerim je potrebno skleniti pogodbo o delu. Sledi uvajanje in seznanjanje z delom v praksi. V fazi ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ugotavljamo prednosti in slabosti delavcev, ugotavljamo ustreznost kadrovskih odločitev, ocena delovne uspešnosti pa je tudi kontrola dela in osnova za nagrajevanje in napredovanje. Rezultati ocenjevanja dela se uporabljajo za določanje višine plač, za oblikovanje različnih razvojnih ukrepov, planiranje kadrovskih potreb in drugo. Celotno zaporedje faz se tekom leta ponavlja, vse dokler ne pride do zaključka delovnega razmerja bodisi zaradi upokojitve bodisi prekinitve delovnega razmerja (tehnološki višek, odpoved s strani delodajalca ali s strani delavca in podobno).

### **3.3. Načrtovanje potreb po kadrih**

Kadrovska funkcija je v zadnjih letih postala enakovredna drugim poslovnim funkcijam, saj je njen prispevek k uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja postajal vedno bolj opazen. V podjetju ni dovolj le upoštevati in znati izkoriščati proizvodne zmogljivosti, temveč je treba upoštevati in razvijati tudi zmožnosti ljudi. Neprestano prilagajanje zmožnosti spremembam v okolju in potrebam podjetja bo prispevalo k boljšemu poslovanju.

Pojavila se je potreba po medsebojni povezanosti ravnalne strukture in kadrovskih strokovnjakov, ki lahko bistveno vplivajo na doseganje ciljev ter na uspešnost podjetja. Hkrati morajo ravnatelji upoštevati kadrovske dejavnosti in jih izkoristiti pri kadrovanju in razvijanju sodelavcev. Vedno večja bo vloga kadrovske službe v podpori ravnateljem pri iskanju, izbiri, izobraževanju sodelavcev in sodelovanju z njimi (Luckmann, 1996, str. 361).



Načrtovanje potreb po kadrih, ki sem ga omenila kot začetno fazo kadrovskega procesa, izhaja iz skupnega planiranja poslovanja. Planiranje kadrov je miselni proces prevrednotenja različnih možnosti, ki se pojavijo ob postavljanju bodoče smeri razvoja in poslovanja podjetja. Ta miselni proces se pretvori v proces sprejemanja odločitev in pomeni vnaprejšnje sistematično odločanje o bodočih potrebah po kadrih glede na postavljene cilje (strategije) podjetja (Kovač, Tivadar, 1990, str. 105).

Osnova načrtovanja potreb po kadrih so delovni ali proizvodni načrti organizacije. Plan kadrov mora biti usklajen z materialnimi možnostmi, dosežki tehničnega napredka in interesi razvoja organizacije. Plan kadrov mora biti celovit in vsebovati vse potrebe po strokovnih profilih, sočasno tudi plan izobraževanja. Razne definicije pojma načrtovanje kadrov zajemajo naslednje elemente načrtovanja kadrov (Florjančič, Jereb, 1998, str. 32):

- predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje,
- kritično analizo obstoječe strukture kadrov,
- stalno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov,
- sestavni del načrtovanja v organizaciji,
- izhodišče za izdelavo plana razvoja kadrov in s tem napredovanja kadrov v organizaciji.

Za uspešno načrtovanje kadrov je potrebno najprej zbiranje informacij zunaj (informacije o ekonomski uspešnosti industrije, tehnologiji, ki je na voljo, konkurenci, trgu delovne sile, zakonski regulativi, ...) in znotraj organizacije (informacije o poslovnih planih, trenutno stanje kadrov, ...), sledi napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih (kratkoročno in dolgoročno), napovedovanje oskrbe s kadri (ugotoviti, katere kadre je možno pridobiti znotraj organizacije, katere pa bo treba iskati na trgu delovne sile), načrtovanje in spremljanje potrebnih programov (ugotoviti, kako povečati oziroma zmanjšati število kadrov, spremeniti izobrazbeno strukturo) ter pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja (ugotoviti, ali je plan kadrov uresničil dejanske potrebe v organizaciji). V kolikor pride do nepričakovanih odstopanj od planov, je treba kratkoročne plane ponovno preveriti in po potrebi popraviti.

### **3.4. Pridobivanje kadrov**

V pomoč pri pridobivanju delavcev je lahko analiza dela in njen rezultat t.j. sistematizacija delovnega mesta in njegov opis.

V podjetjih se potreba po zaposlitvi novega delavca največkrat pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih ali zaradi rasti organizacije. Pridobivanje je možno iz zunanjih in notranjih virov. Slednje je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. Prednosti notranjega kadrovanja so naslednje: spodbujanje morale in delovne uspešnosti; privrženost organizaciji in manjša verjetnost, da bodo notranji kandidati organizacijo zapustili; napredovanje povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta; večja verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata; notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji (Svetlik, 1998, str. 110).

Slabosti notranjega kadrovanja:

1. nezadovoljstvo zaposlenih, ki ne uspejo pri kandidiranju za prosta delovna mesta (nujno jih je obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani);
2. brez dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov se v organizaciji pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju ne izberemo delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;
3. težave notranjega kandidata, ki je bil izbran na prosto vodstveno mesto, z uveljavljanjem svoje avtoritete (njegovi sodelavci ga še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega);
4. pomanjkanje inovacij, vse večja zaprtost organizacij (notranji kadri številnih problemov ne vidijo ali jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine).

Za uspešno notranje kadrovanje mora imeti organizacija dobre podatke o zaposlenih in njihovih sposobnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju, napredovanju in podobno. Dobro je, da obstoječo bazo podatkov organizacije stalno dopolnjujejo tako, da spremljajo razvoj posameznika ter delavce občasno anketirajo ali intervjuvajo.

Zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji, slabosti notranjega kadrovanja, pojava potreb po novih delavcih zaradi razširitve del, teh ljudi pa ni mogoče dobiti iz notranjega vira, se organizacije obračajo k zunanjim virom kadrov. Pri tem uporabljajo različne metode, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile.

Podjetja lahko pridobijo kadre (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198): z razvojem lastnih kadrov, prek oglasov, s priporočili sedanjih zaposlenih, prek posebnih institucij ali z iskanjem na visokih in drugih šolah.

### **3.5. Izbira in najemanje kadrov**

Običajni pristopi k izbiri zaposlenih so: informacije v vlogi kandidatov, različni testi, pogovori s kandidati, informacije centrov za izbiro kandidatov, informacije o njihovem dosedanjem delu.

Izbiranje delavcev je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. V primerih, ko organizacije ponujajo delovna mesta, za katera so vnaprej natančno določene potrebne lastnosti delavcev, organizacije v izbirnem postopku le še preverjajo ali kandidati te lastnosti imajo. Več truda pri pridobitvi, izbiri in uvajanju kandidatov v organizacijo pa je treba vložiti v primerih, ko gre za zahtevnejša in specifična delovna mesta, za katera običajno zelo dobrih kandidatov ni na voljo. Kandidatom je treba delo in organizacijo predstaviti realistično in pokazati tisto, za kar so še posebej zainteresirani. Izbirni postopek pomeni neke vrste tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi.

Hollenbeck in Wright opozarjata na značilnosti dela, na katere so kandidati še posebej pozorni in jim jih je zato v izbirnem postopku treba ustrezno prikazati. To so: plače, dodatki in druge

materialne ugodnosti, osebni izzivi, odgovornosti, varnost zaposlitve, možnosti napredovanja ter kraj, kjer je delo na voljo (Svetlik, 1998, str. 118).

Poznanih je več metod celotnega izbirnega postopka: prijave, dokazila, priporočila; formular za prijavo; testi; intervjuji; zdravniški pregled; končna izbira. Lahko gre za zaporedje omenjenih metod, lahko pa katero tudi preskočimo, če imamo že dovolj informacij o kandidatu iz predhodnih faz. Odločitev o metodah izbire je odvisna od velikosti organizacije in usposobljenosti njenih delavcev za vodenje izbirnega postopka:

- a) Običajna priloga pisnim prijavam so dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev določi organizacija (dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, opravljenem dodatnem izobraževanju, usposabljanju, nekaznovanju in podobno);
- b) »Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnosti, vedenju in drugih lastnostih posameznikov« (Svetlik, 1998, str. 123). Zelo pomembno je, kako primerno usposobljeni ljudje pripravijo kandidate na testiranje, kako interpretirajo testne rezultate in kakšen pomen jim dajo v celotnem postopku;
- c) Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za delo. Delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela, kandidat pa dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima (Svetlik, 1998, str. 127);
- d) Zdravniški pregled je nujna in hkrati draga faza sprejemnega postopka. Na pregled pošlje podjetje le tiste kandidate, za katere se je že odločilo, da so primerni za organizacijo;
- e) Za končno odločitev o izbiri delavca je potrebno analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in med seboj primerjati kandidate. Eno od pomembnih meril je tudi, kaj lahko od kandidata pričakujemo dolgoročno. Vodji, ki sodeluje v izbirnem postopku, prepustimo končno odločitev o bodočem sodelavcu, kar vpliva na to, da se bo vodja bolj poglobil v izbiro kandidata, bolj zavzeto ga bo uvajal v delo in delovno okolje in bo tudi prevzel odgovornost ob njegovem neuspehu.

Odločitev o sprejemu delavca še ne zaključi izbirnega postopka. Zaposlitev je treba formalno potrditi s podpisom pogodbe o delu, s katero se formalno dodeli določeni osebi tudi vloga v združbi.

### **3.6. Uvajanje kadrov na delo**

V fazi uvajanja kadrov na delo delavca seznanimo:

- z organizacijo, njenimi pisanimi in nepisanimi pravili;
- s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik.

Delavec mora spoznati še fizično delovno okolje, prostore in opremo, ki jo bo imel na razpolago.

S tujim izrazom vsemu temu pravimo indukcija ali uvajanje. Cilj uvajanja je, da prične novi delavec čim hitreje delati s polno storilnostjo in da pri tem doseže tudi osebno zadovoljstvo. Organizacija ga seznani z njegovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo in varstvom pri delu. Posameznik se socializira v organizacijo, kar pomeni, da sprejema vrednote, norme, vedenjske obrazce in prepričanja drugih. Obenem pa tudi sam »personalizira« organizacijo, ki ji da svoj osebni pečat bodisi na svojem delovnem mestu bodisi širše. Sistematično uvajanje delavca v novo delovno okolje lahko bistveno pripomore k skrajšanju procesa socializacije in delavcu omogoči, da hitreje doseže pričakovane rezultate (Svetlik, 1998, str. 140).

### **3.7. Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembno, saj želimo v tej fazi ugotoviti, ali je bila naša izbira določenega kandidata za določeno delovno mesto pravilna, kakšne so slabosti in prednosti sodelavcev, kakšna je uspešnost pri opravljanju dela in kako se pri tem počutijo. Ocena delovne uspešnosti lahko predstavlja osnovo za napredovanje, za to, koga je treba po potrebi premestiti na drugo delovno mesto in podobno. Po drugi strani pa želimo delavca na podlagi njegove uspešnosti še dodatno motivirati z nagradami.

Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih je nujna njegova povezava s spremljanjem dela podrejenih, še posebej z vidika doseganja ciljev, da ocenjevanje ne bi bilo preveč subjektivno.

Uspešnost posameznega zaposlenega lahko merimo ali ocenjujemo. Zaradi obstoja vrst kompleksnih del, ki niso merljiva, pa vse pomembnejše postaja ocenjevanje delovne uspešnosti, za kar je nujna osnova doseganje dogovorjenih ciljev. Ocena delovne uspešnosti pomeni kontrolo dela in osnovo za nagrajevanje, napredovanje ter tudi za planiranje kariere. Plača ali nagrada je določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno ali ocenjeno delovno (individualno ali kolektivno) uspešnostjo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 243-245). Zahtevnost delovnih nalog se meri s potrebnim znanjem in sposobnostjo zaposlenega, odgovornostjo, naporom pri delu in delovnimi pogoji.

### **3.8. Nagrajevanje in napredovanje**

Delovno uspešnost je treba oceniti in jo tudi pravično nagraditi. Na ta način lahko vplivamo na zadovoljstvo delavca in na njegovo motivacijo, s tem pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti. V podjetju lahko uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti in celoviti kakovosti naslednje instrumente: finančne nagrade (fiksna in variabilna plača), ugodnosti pri delu, kot je možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, možnost sodelovanja na znanstvenih simpozijih, možnost letovanja v počitniških apartmajih podjetja po ugodni ceni, nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj) in drugo.

Vse naštetu na svoj način pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, da še v večji meri pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Vsak zaposleni v podjetju je posameznik z lastnimi

potrebami in cilji, zato je razumljivo, da nekateri dajejo večji pomen dohodku, uporabi službenega vozila, drugi pa nematerialnim nagradam, kot so svoboda ustvarjanja, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, napredovanje, izobraževanje, strokovno izpopolnjevanje in podobno.

Z oceno delovne uspešnosti je mogoče odkriti nadpovprečno uspešne delavce, katerim naj bi bile v podjetju odprte različne možnosti napredovanja (možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja), ki so povezane tako z njihovo delovno uspešnostjo kot tudi z individualnimi potrebami in interesi. Pri načrtovanju napredovanja je treba upoštevati razvojne zmožnosti in razvojne ambicije posameznika. Ugotavljanje prihodnjih razvojnih zmožnosti posameznika je zlasti pomembno v primeru načrtovanja napredovanja, ki prinaša zahtevnejše delo in od delavca zahteva določene posebne sposobnosti.

### **3.9. Razvijanje kadrov**

Odkar hitri razvoj gospodarjenja terja vedno nova znanja, je možnost dodatnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja doma in v tujini, kot motivacijski dejavnik, v zadnjem času močno pridobil na pomenu.

Cilj programov razvoja zaposlenih bi moral biti zadržanje zaposlenih ter izboljšanje dela posameznikov, skupin in celotnega podjetja. Zaposleni bodo pridobili nova znanja, spretnosti in sposobnosti, bodo motivirani in bolj prilagodljivi zahtevam dela.

Pomembno se je zavedati, da dodatno učenje ni namenjeno le zmanjševanju odklonov vedenja zaposlenih od določenih standardov (meril) podjetja. Veliko pozornosti je treba nameniti tudi občutkom, obnašanju, osebnemu razvoju in interesom zaposlenih (Bratton, Gold, 1999, str. 277).

Fleksibilna in kvalificirana delovna sila bo pomembno prispevala pri konkuriranju na svetovnih trgih, s ciljem doseganja kvalitete in uspeha. Pogosta vprašanja, ki se porajajo, so: kdo naj bi prevzel odgovornost za razvoj kadrov; naj bi to bili specialisti za treninge z značilnimi tehnikami in prijemi ali vodje, ki vedo več o poslovanju in okolju ter lahko vplivajo na učenje in razvoj ljudi; kako definirati potrebe po učenju in v čigavem interesu; na kakšen način se razvoj kadrov povezuje s cilji poslovanja? Sama menim, da bi morala biti odgovornost za učinkovit razvoj zaposlenih porazdeljena med vodstvene delavce, kadrovski oddelek in same zaposlene.

Zaposleni morajo biti pripravljene in motivirani za nova pridobivanja znanja, spretnosti in sposobnosti, v uresničevanju ciljev podjetja pa najti smisel tudi za zadovoljevanje lastnih potreb in uresničevanje lastnih interesov, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo, delovno učinkovitost in uspešnost.

Celovit sistem razvoja kadrov bo resnično zaživel le ob pogoju, da bodo vsi zaposleni karseda podrobno seznanjeni z vsemi elementi sistema (napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje) in z

možnostmi, ki jim jih tak sistem ponuja z vidika zadovoljevanja njihovih interesov in potreb po strokovnem, delovnem in osebnostnem razvoju (Florjančič, Jereb, 1998, str. 61).

V posebnem, četrtem poglavju, bom svojo pozornost usmerila prav na področje razvoja kadrov.

### **3.10. Zaključek delovnega razmerja**

Delovno razmerje med delodajalcem in delavcem se ureja s pogodbo o zaposlitvi, kjer določita medsebojne pravice in obveznosti. Obstaja več razlogov, zaradi katerih pride do prenehanja veljavnosti pogodbe o zaposlitvi. Kot navaja Lipičnik, pogodba o zaposlitvi preneha veljati (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 140 – 148):

1. s potekom časa, kadar je pogodba sklenjena za določen čas,
2. s smrtjo delavca ali delodajalca (fizične osebe),
3. zaradi uvedbe postopka za prenehanje delodajalca (stečajni postopek) ali prisilne poravnave,
4. s sporazumno razveljavitvijo,
5. z odpovedjo (z ali brez odpovednega roka),
6. s sodbo sodišča (kadar je redna ali izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi nezakonita ali če sodišče na zahtevo ene od pogodbenih strank ugotovi neveljavnost pogodbe),
7. v drugih primerih, ki jih določa zakon (popolna nezmožnost za delo – invalidnost).

## **4. RAZVOJ KADROV**

Prvotno so avtorji pojem razvoj kadrov uporabljali kot sinonim za izobraževalno dejavnost v podjetju. V skladu s takšnim pojmovanjem naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanj in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in bodoče potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov je izhajal iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno potrebno poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. S postopnim vključevanjem drugih, ne zgolj izobraževalnih kadrovskih ukrepov in postopkov, sam pojem dobiva vedno širši pomen.

### **4.1. Pomen razvoja kadrov**

Razvoj kadrov lahko danes pojmuje kot »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov« (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45).

Učinki razvoja kadrov v organizaciji naj bi se izražali predvsem na podlagi meril, kot so: večja storilnost, boljša kakovost izdelkov ali storitev, ter večja prilagojenost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije).

Razvoj kadrov za zaposlene zagotavlja:

- možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Sistem razvoja kadrov je dolgoročna naložba. Temeljni cilj razvoja kadrov je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju. Vsaka sprememba pa zahteva določen čas za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam. Razvoj kadrov lahko da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje.

V zadnjih letih poskuša veliko organizacij vključiti v svoje delovanje celovit pogled z idejo učenja na individualni in organizacijski ravni kot odločilnim virom konkurenčne prednosti. Zaradi nenehnih sprememb na področju tehnologije, različnih globalnih trgov, zahtev in pričakovanj strank ter konkurence je namreč učenje (znanje) morda edina strategija, ki lahko obvladuje nastajajoče spremembe.

Ustvariti interni trg delovne sile v skladu z organizacijsko strukturo in strategijo je mogoče le ob ustrezni podpori vodij in prisotnosti kulture, ki bo pozitivno vplivala na celoten proces:

1. Zaposleni naj opravljajo delo na določenih delovnih mestih, ki bodo zahtevala nenehno dodatno učenje in stalno dopolnjevanje znanja, ne pa postala zastarela. Zaposlene je treba previdno izbrati za določena delovna mesta glede na njihove zmožnosti učenja, njihove dosedanje spretnosti in izkušnost. Učenje mora postati kontinuiran proces, vgrajen v delovno okolje; tako bo pomembno prispevalo pri spopadanju s spremembami, negotovostjo in kompleksnostjo v okolju.
2. Linijski vodje naj bodo vključeni v razvoj svojih podrejenih do take mere, da razlike med učenjem in delom dejansko kdaj ni mogoče zaznati. Takrat lahko rečemo, da poteka učenje z delom. Linijski vodje sprejemajo takšno neformalno učenje kot del njihovega dela in kot njihovo odgovornost, kar pripomore k doseganju kakovostnih in zanesljivejših rezultatov.

Interakcija zaposlenih s proizvodnimi procesi, odjemalci, dobavitelji in strankami vpliva na to, da zaposleni svoje delo spremljajo, kontrolirajo, se odzivajo in se učijo iz nastalih situacij. Kot razlaga Grundy (Bratton, Gold, 1999, str. 276) so managerji spodbujeni k razpravi in razumevanju ključnih vprašanj, ki se pojavljajo med delovnimi procesi, in k izkoriščanju znanja (pridobljenega iz trenutnih situacij) v korist konkurenčne prednosti. Zaposlenim morajo biti dane spodbude, da se iz problemov, ki se pojavljajo vsak dan, izzivov in uspehov nekaj naučijo.

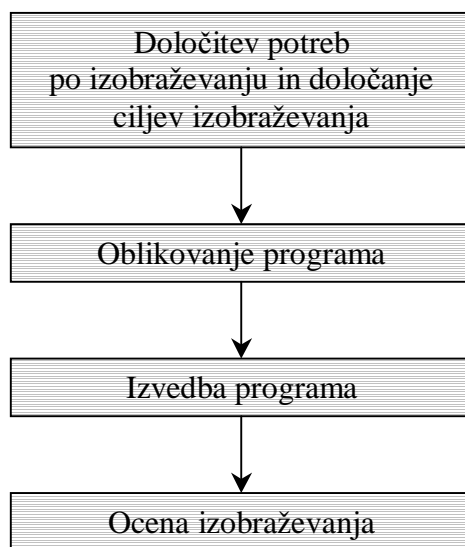
Poleg neformalnih pa so zelo pomembne tudi bolj formalne razvojne aktivnosti, kot so programi izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja in vpeljava pridobljenega znanja v delovno okolje. Linijski vodje v svojem delovanju izvršujejo procese, ki povezujejo delo, ocenjevanje dela in razvoj zaposlenih. Rezultat tega pa so ugotovitve potreb po izboljšanju in izpopolnitvi dela ter razvoju kariere.

Glede na to, da so cilji in področja dela izobraževalne dejavnosti za razvoj kadrov zelo velikega pomena, bom v nadaljevanju podrobneje predstavila izobraževalno dejavnost.

## 4.2. Izobraževalna dejavnost v podjetju

V preteklosti so se zaposleni privajali novih del in spopadali s spremembami s pomočjo izkušenejših sodelavcev in se pri tem nedvomno veliko naučili. Toda kot sistem izobraževanja je bil le-ta v tem primeru slučajen, predolg in z možnostjo prenašanja dobrih in slabih navad. Linijski vodje se niso počutili odgovorne za sodelovanje v izobraževanju. V 70. letih pa je prišlo do uvedbe sistematičnega modela izobraževanja, ki je temeljil na 4 fazah (glej sliko 4).

Slika 4: Model izobraževanja



Vir: Bratton, Gold, 1999, str. 283.

Takšen pristop se ujema s konceptom racionalnosti in učinkovitosti, ki ga poudarja večina organizacij. Poudarek je na stroškovni učinkovitosti obravnavanega pristopa. Ocenjevanje doseženega prinaša v končni fazi izobraževalne aktivnosti: boljšo podlago za trenerje (za v bodoče), izvajanje popravkov in izboljšanje aktivnosti, zagotavljanje podatkov o doseganju zastavljenih ciljev, podatke o stroškovni upravičenosti določene aktivnosti, zbir podatkov o končni oceni izobraževalne aktivnosti. Ocenjevanje izobraževanja pomeni prizadevanje za pridobitev povratnih informacij o učinkih programa izobraževanja in ocenjevanje uspešnosti izobraževanja na temelju teh povratnih informacij.



Taylor (Bratton, Gold, 1999, str. 285) opozarja, da sistematični modeli sicer pomembno prispevajo k razvoju izobraževalne dejavnosti in hkrati na poenostavljen način prikazujejo izobraževalni postopek, toda taki modeli so učinkoviti le v organizacijah, ki delujejo v dokaj stabilnem okolju in imajo jasno postavljene cilje ter rezultate dobro merljive.

Vse do danes so mnoge organizacije obdržale ta model, ki vsebuje osnovne elemente in predstavlja sistematičen in načrtovan pristop. Vendar Donnely (Bratton, Gold, 1999, str. 284) pravi, da je v realnosti možno, da vodilni management ne sprejme odgovornosti za politiko izobraževanja in jo nalaga oddelkom za izobraževanje. To lahko povzroči potencialno širjenje vrzeli med izobraževanjem in organizacijskimi zahtevami. Prvi pogoj za vsakršen poskus uvedbe modela izobraževanja je upoštevanje proračuna, sposobnosti in organizacijske kulture. Glavne zahteve za obstoj izobraževalne dejavnosti pa so ustreznost, koristnost in odsev realnosti.

Vloga linijskih vodij pa je vendarle odločilna zlasti pri prenosu znanja iz razvojnih aktivnosti v delovno okolje, delovni proces in vedenje ljudi. Ni dovolj le pridobiti novo znanje in ga ohranjati, temveč je pomembno dobiti podporo in priložnost za uporabo tega znanja v delovnem okolju. Obenem ne gre pozabiti, da je nujno stalno obnavljanje znanja in njegovo prilagajanje. Odgovornost linijskih vodij za razvoj zaposlenih mora biti nujno prisotna in le dobro izobražen management je sposoben ustvariti in ohranjati ustrezno izobraženo delovno silo. Tako bodo zaposleni primerno izučeni in sposobni prispevati k uspehu podjetja. Iskati moramo obojestransko korist, ki se pri delavcu izraža v razvoju njegove kariere in doseganju osebnih ciljev, pri vodji pa v doseganju postavljenih poslovnih ciljev in učinkovitejšem vodenju podrejenih delavcev.

### **4.3. Programi izobraževanja zaposlenih**

Vse pogostejše spremembe v naravi dela, vse večja kompleksnost dela in vse večje in nove zahteve zahtevajo nenehno razvijanje zaposlenih. Tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost. Izobraževanje predstavlja dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Večina velikih, še posebej mednarodnih podjetij, organizira izobraževanje svojih kadrov, kamor lahko štejemo seminarje, tečaje in druge izobraževalne oblike, poleg tega pa tudi druge pristope, kot na primer rotacijo. Slednja pomeni, da zaposleni večkrat menjavajo svoje delo in s tem širijo svoje znanje in prenašajo razumevanje in izkušnje s prejšnjih na nova delovna mesta. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije.

Strokovno ali poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja znanj, spretnosti, sposobnosti in navad posameznika ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Strokovnost posameznika največkrat opredelimo z označitvijo njegovega poklica. Poklic je smiselno zaokrožena celota znanj, spretnosti in navad, ki omogočajo posamezniku, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na določenem področju dela neke dejavnosti (Jereb, 1998, str. 177-178).

V Sloveniji je organiziran enoten sistem vzgoje in izobraževanja zaposlenih, katerih naloge so: obnavljanje in dopolnjevanje znanja, prekvalifikacija, izpopolnjevanje. Pri tem gre lahko za izobraževanje s pridobitvijo strokovne izobrazbe, za usposabljanje z delom ali za stalno izpopolnjevanje strokovne izobrazbe.

Programi za pridobitev strokovne izobrazbe zajemajo srednje, višje in visokošolsko izobraževanje. Od teh programov se programi za izpopolnjevanje razlikujejo po tem, da so vsebinsko ožje zasnovani. V njih prevladujejo strokovne vsebine, ki omogočajo razširjanje, spreminjanje in dopolnjevanje znanj, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Programi za izpopolnjevanje temeljijo na pridobljeni izobrazbi ter na delovnih izkušnjah zaposlenih. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo. Programi izpopolnjevanja so lahko oblikovani kot programi za sistematično izpopolnjevanje na določenem področju dela ali kot programi za izpopolnjevanje za zahtevnejša dela v okviru pridobljenega poklica, ki omogoča pridobiti naslov specialist.

V programih za usposabljanje gre predvsem za pridobivanje praktičnih znanj, razvijanje sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenih del in nalog ter pridobivanje posebnih znanj iz varstva pri delu. V teh programih prevladuje usposabljanje z delom v neposrednem delovnem procesu. Kadar imajo zaposleni že določene delovne izkušnje, se ti programi oblikujejo za usposabljanje za posebna dela (prekvalifikacija) in za zahtevnejša dela (dokvalifikacija).

Na podlagi različnih metod usposabljanja zaposleni pridobijo nove spretnosti, znanja ali nove načine vodenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod:

- metode usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu – razne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu;
- metode formalnega usposabljanja – predavanja, pogovori, razprave, proučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje teamov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog;
- metode usposabljanja pri delu ali neformalnega usposabljanja – učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedba posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporaba interaktivnega videa, multimedijsko usposabljanje.

Usposabljanje vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njihovega okolja. Managerji, vodje teamov, mentorji ali sodelavci, ki so odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih, navadno sodelujejo pri usposabljanju na delovnem mestu. Za formalno usposabljanje zaposlenih pa je mogoče uporabiti programe izobraževalnih ustanov.

Nekatere izmed naštetih izobraževalnih programov lahko podjetje izvaja samostojno (različni programi usposabljanja). Takrat govorimo o internih izobraževalnih programih. Kadar podjetja izvajajo programe v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami (predvsem programe izpopolnjevanja in pridobivanja strokovne izobrazbe), pa govorimo o eksternih izobraževalnih programih.

Prednosti internih izobraževalnih programov so: medsebojno poznavanje udeležencev, boljši komunikacijski procesi, prilagojenost programa internim izobraževalnim potrebam, možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem podjetja, manjši stroški. Slabosti so predvsem slepota za lastne probleme in relativna zaprtost problematike.

## **5. RAZVOJ KADROV V PODJETJU COCA-COLA BEVERAGES SLOVENIJA**

Pridobljena teoretična spoznanja o razvoju kadrov bom v nadaljevanju predstavila na praktičnem primeru. Za primer sem uporabila eno izmed slovenskih podjetij, to je podjetje Coca-Cola Beverages Slovenija, ki se ukvarja z distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač.

### **5.1. Predstavitev podjetja**

#### **5.1.1. Osnovne značilnosti in smernice**

Coca-Cola kot blagovna znamka je prisotna v Sloveniji od leta 1968. Danes je Coca-Cola Beverages Slovenija (v nadaljevanju CCBS) podjetje, ki je registrirano za proizvodnjo, distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač, s sedežem v Ljubljani. Uprava CCBS je locirana v Ljubljani, glavno skladišče pa v Žalcu. Po pooblastilu The Coca-Cola Company za CCBS polni podjetje Vino Brežice, podjetje s polnilnico pijač, ki je locirano v Brežicah. Z namenom zagotoviti učinkovito distribucijo, je do danes imela CCBS sklenjene pogodbe s 16 neodvisnimi distribucijskimi centri po vsej Sloveniji. Postopoma pa bo prešla na lastno distribucijo svojih izdelkov, kar predhodno zahteva predvsem veliko vlaganj v natančne raziskave trga in želja potrošnikov.

Izdelki CCBS trenutno na slovenskem trgu so: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta (Orange, Lemon, Exotic), Sprite, Schweppes (Tonic Water, Tangerine, Bitter Lemon, Grape Fruit), Nestea in pomarančni sok Cappy.

CCBS je slovensko podjetje in hkrati del celovitega sistema Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. (Coca-Cola HBC – v nadaljevanju CCHBC), katerega lastniški delež v CCBS je znašal 99,8% na dan 31.12.2000. CCHBC je evropska organizacija, ki posluje v 26 različnih državah in kulturah. To večkulturno družino združujejo skupni cilji in vrednote. Vrednote, ki jih zajema njihov poslovni kodeks, so: zavezanost podjetju, skupinsko delo, odgovornost, ljudje, kvaliteta in integriteta. Kodeks določa tudi smernice za ohranjanje pravnih in etičnih standardov, ki varujejo sredstva in ugled CCHBC in njenih licenciranih blagovnih znamk in pripomorejo k varovanju ugleda zaposlenih.

Glavne smernice in politike podjetja CCBS izhajajo iz globalnih ravni sistema, medtem ko se specifični marketinški programi oblikujejo na lokalni ravni. CCBS se aktivno vključuje s svojo tržno dejavnostjo in proizvodnim programom v življenje lokalnih skupnosti, kjer deluje.

### 5.1.2. Organiziranost podjetja in kadrovska struktura

Podjetje CCBS formalno vodi in upravlja generalni direktor, kateremu je dodeljen še svetovalec generalnega direktorja. Podjetje je sestavljeno iz več oddelkov oziroma služb: oddelek prodaje – sedanja potrošnja, oddelek prodaje – prihodnja potrošnja, oddelek za trženje (trženje in stiki z javnostjo), oddelek ključnih kupcev, finančni oddelek (s službo za informatiko), splošno – kadrovska služba, logistična služba ter služba za načrtovanje proizvodnje in zagotavljanje kakovosti (glej prilogo 1).

Podjetje CCBS je oktobra 2001 zaposlovalo 138 ljudi. Tabeli 1 in 2 prikazujeta starostno in kvalifikacijsko strukturo v podjetju CCBS.

Tabela 1: Starostna struktura zaposlenih v podjetju CCBS konec leta 2001

Starostni razred	Število delavcev
do 20 let	1
21 – 25 let	5
26 – 30 let	38
31 – 35 let	34
36 – 40 let	21
41 – 45 let	9
46 – 50 let	16
51 in več let	14
<b>Skupaj</b>	<b>138</b>

Vir: Interni podatki podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija, 2001.

Tabela 1 prikazuje starostno strukturo za 138 delavcev, zaposlenih v podjetju CCBS. Zaposleni so razdeljeni v osem starostnih skupin v razponu od 20 do 51 in več let. Iz tabele je razvidno, da je največ zaposlenih starih od 26 do 40 let.

Tabela 2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju CCBS konec leta 2001

Izobrazba delavcev	Število delavcev	Delež delavcev (v %)
I. stopnja=nekvificirani	2	1,5
II. stopnja=polkvificirani	14	10,2
III. stopnja=priučeni	3	2,2
IV. stopnja=kvalificirani	40	29,0
V. stopnja=visoko kvalificirani, srednja	54	39,1
VI. stopnja=višja strokovna izobrazba	11	7,8
VII.-1 stopnja=visoka strokovna izobrazba	14	10,2
VII.-2 stopnja=visokošolska & podiplomski	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Vir: Interni podatki podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija, 2001.

Iz tabele 2 je razvidno, da največji delež predstavljajo delavci s srednjo izobrazbo (39,1%).

### 5.1.3. Kadrovska služba in njena dejavnost

Splošno-kadrovska služba v podjetju CCBS zagotavlja potrebno znanje o kadrovskih opravilih in z njimi povezano specializirano znanje. Dobra povezava kadrovske dejavnosti z ostalimi poslovnimi funkcijami in oddelki podjetja omogoča podjetju nemoten proces na poti k uresničevanju skupnega cilja.

V splošno-kadrovske službi so zaposleni trije ljudje, in sicer:

- vodja splošno-kadrovske službe (zahtevana je visoka, univerzitetna, strokovna izobrazba);
- vodja izobraževanja in organizacijskega razvoja, za katerega se zahteva visoka strokovna izobrazba (HRM, ekonomija). Njegove naloge so spoznavati in analizirati potrebe po izobraževanju in razvijati načrte o izobraževanju in razvoju. Njegovo delo se nanaša na organiziranje izobraževanja za zaposlene v družbi. Razvija postopke in skrbi za pridobitev ustreznih sredstev za uspešno uresničevanje načrtov o izobraževanju in razvoju. Odgovoren je za ugotavljanje, razvijanje in koordiniranje notranjih in zunanjih virov za doseganje postavljenih ciljev o izobraževanju. Odgovoren je tudi za pripravo in ovrednotenje izobraževalnega in razvojnega programa;
- asistent v kadrovske službi, za katerega se zahteva visoka strokovna izobrazba (HRM, ekonomija). Izvaja dela povezana z razvojem in izvrševanjem kadrovske aktivnosti (rekrutiranje, izobraževanje in razvoj, plače, nadomestila plač ter druge ugodnosti in podobno), dela, ki se nanašajo na odnose z zaposlenimi (komunikacije) in odnose s pristojnimi organi, z državnimi organi in drugimi institucijami. Opravlja razna administrativna dela in vzdržuje bazo podatkov v skladu s predpisanimi pravili in postopki s ciljem organiziranja učinkovite kadrovske administracije.

Vodja splošno-kadrovske službe je odgovoren za razvoj, izvedbo in koordinacijo kadrovske politik in procesov, ki zajemajo zaposlovanje, odnose z zaposlenimi, plače in nagrajevanje, izobraževanje in razvoj, ter opravlja naslednja dela in naloge:

#### 1. rekrutiranje in selekcija:

- zagotavlja učinkovito planiranje kadrov in njihovo pridobivanje z ustreznimi kadrovskimi viri ter spremlja zaposlovanje (planiranje, pridobivanje in usposabljanje);
- določa kriterije in metode za izbiro najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto;
- pripravlja postopke za ugotavljanje notranjih in zunanjih virov zaposlovanja;
- koordinira razgovore in postopke izbire, svetuje in pomaga najvišjim managerjem pri odločitvah glede izbire kandidata;
- organizira in ocenjuje rekrutiranje;

#### 2. izobraževanje in razvoj

- zagotavlja planiranje izobraževanja, ki vsebuje stroškovno učinkovite metode, za doseganje individualnih in organizacijskih ciljev;
- ugotavlja potrebe po izobraževanju in razvoju skupaj z vodji oddelkov ter izdeluje letne plane izobraževanja in razvoja;
- ocenjuje rezultate izobraževanja, ugotavlja učinkovitost postopkov izobraževanja;
- vodi in nadzira izvajanje programov razvoja zaposlenih v skladu z izobraževalno-razvojnimi aktivnostmi podjetja in v okviru kadrovske strategije podjetja;

### 3. plače in nagrajevanje:

- sodeluje v procesih ocenjevanja uspešnosti dela zaposlenih (tudi kot podlaga za plače);
- v skladu s politiko plač in nagrajevanja svetuje linijskim vodjem in z njimi usklajuje spremembe plač na podlagi poštenosti, pravičnosti in primernosti;

### 4. odnosi z zaposlenimi in drugo:

- razvija in vodi programe o odnosih z zaposlenimi: svetovanje, komunikacije, obveščanja, sodelovanje s sindikatom, seznanjanje delavcev z varstvom pri delu in požarno varnostjo;
- vzpostavlja medsebojne odnose z zunanjimi institucijami;
- spremlja načrtovanje kariere in razvoj posameznika skladno s cilji podjetja;
- izdeluje kadrovske plene in analize ter ob koncu leta poslovni plan splošno-kadrovske službe, razvija kadrovske politike, jih vgrajuje v procese, predstavlja in spremlja napredke in nove priložnosti za razvoj v koraku z dinamiko trga in potrebami podjetja;
- vzdržuje bazo podatkov o zaposlenih in arhiv dokumentov o izobraževanju in razvoju.

Vodja splošno-kadrovske službe torej vodi kadrovsko službo, svetuje najvišjim poslovnim organom o posameznih kadrovskih zadevah, snuje vsa opravila v okviru kadrovske funkcije (selekcija, sprejemanje, premeščanje) in kontrolira njihovo opravljanje, svetuje poslovnim organom o smereh razvoja organizacije dela, o posameznih metodah in tehnikah vodenja.

#### **5.1.4. Kadrovski proces**

Začetna faza kadrovskega procesa v CCBS je faza načrtovanja potreb po kadrih, ko poskuša podjetje določiti koliko in kakšne ljudi potrebuje ter ugotoviti, kdaj jih potrebuje. Vodja splošno-kadrovske službe pripravi poslovni plan splošno-kadrovske službe kot sestavni del poslovnega plana podjetja, iz katerega so razvidne potrebe po novih delavcih v naslednjem letu. V pomoč pri planiranju kadrov mu je sodelovanje s posameznimi vodji, ki javijo potrebe po delavcih, sistematizacija delovnih mest, obstoječi podatki, podatki iz preteklosti in izkušnje.

Tej fazi sledi faza pridobivanja kadrov. Podjetje pridobiva kadre znotraj ali zunaj organizacije. Pridobivanje kadrov iz notranjega vira spoznava podjetje kot koristno zanj in za zaposlene, saj oblikuje ugodno psihološko ozračje. Najpogostejše oblike so: namestništvo (delavci prevzemajo zahtevnejše delovne naloge, ko se mesto izprazni), izobraževanje (s strokovnim usposabljanjem delavci ustrezajo zahtevam delovnega procesa) in napredovanje delavcev (delavci zasedajo delovna mesta, ki pokrivajo strokovno zahtevnejša področja delovnih nalog). Ko je notranji vir pridobivanja kadrov v CCBS izčrpan, se podjetje usmeri v zunanje vire. K sodelovanju povabi kandidate z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, prek zasebnih agencij in na zavodu za zaposlovanje.

Med prijavljenimi kandidati podjetje selekcionira tiste, ki ustrezajo njihovim zahtevam in jih povabi na razgovor. Pozorni so na splošno ustrežanje zahtevam, kar zadeva izobrazbo, prejšnje zaposlitve, specifične izkušnje in dosežke, spretnosti ter na kandidatove interese in želje. Vodja splošno-kadrovske službe in tisti vodja, ki ima licenco izvajanja »metode ciljnih razgovorov«, si pomagata tudi z uporabo vnaprej pripravljene vprašalnika za kandidate in včasih s testiranjem.

Ko so opravljeni vsi potrebni preizkusi, podjetje izbere najprimernejšega kandidata. Preveriti mora še podatke o zdravstvenem stanju kandidata. Po uspešno opravljenem zdravniškem pregledu s podpisom skleneta pogodbo o zaposlitvi in kandidat zasede svoje delovno mesto. Takrat se prične proces uvajanja na delo. Delavca seznanijo z ljudmi v podjetju, z njegovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo in varstvom pri delu. Po trimesečnem poskusnem delu, ki ga spremlja budno oko tričlanske komisije, se še pisno potrdi primernost kandidata.

V nadaljnjih fazah podjetje posveča pozornost razvoju zaposlenih, izobraževanju, usposabljanju in napredovanju. Ves čas se odvija proces prilagajanja in spreminjanja določenih vlog ljudi ter ugotavljanje, kako so pri svojem delovanju uspešni. Ves proces poteka toliko časa, dokler delavec ne zapusti svoje delovno mesto. Omenim naj, da namerava podjetje v bližnji prihodnosti spremeniti svojo lokacijo. V svojih načrtih mora že upoštevati morebitne odhode zaposlenih, potrebne preместitve, napredovanja in podobno.

Vsaka izmed naštetih faz je za podjetje pomembna, vendar bom v nadaljevanju pozornost bolj usmerila v fazo razvoja kadrov v CCBS. Veliko aktivnosti se na tem področju že dogaja, a precej še ostaja neizkoriščenega. Menim, da je danes ključnega pomena prizadevanje za razmah človekovih ustvarjalnih sposobnosti. Spoznanje, da vlaganje le v tehnologijo ne zagotavlja več zadostne rasti, je v ospredje postavilo dejstvo, da je temelj uspešnosti predvsem na ljudeh. Ljudje so tisti, ki opravljajo dejavnost, načrtujejo strategijo, planirajo investicije, prodajajo izdelke in storitve.

## **5.2. Razvoj kadrov**

V podjetju CCBS namenjajo razvoju kadrov vse več pozornosti, saj se zavedajo, da je razvoj kadrov ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti njihovega poslovanja. Konkurenčnost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da pridobi in vzdržuje svoj tržni položaj v določeni panogi. Učinkovitost pa je povezana predvsem s sposobnostjo podjetja, da zadovolji potrebe ljudi v podjetju in v okolju.

### **5.2.1. Izobraževalna dejavnost v CCBS**

V preteklih letih je podjetje moralo korenito spremeniti število zaposlenih. Po ukinitvi lastne proizvodnje v Žalcu (v začetku leta 2000) in z začetkom poslovnega sodelovanja s podjetjem Vino Brežice, ki zdaj polni za CCBS, se je število zaposlenih zmanjšalo na 138.

Tabela 3: Število zaposlenih po posameznih letih v podjetju CCBS

<b>*Leto</b>	<b>Število zaposlenih</b>
1998	238
1999	230
2000	143
2001	138

\*Podatki se nanašajo na mesec december vsakega leta, razen za leto 2001 (oktober 2001).

Vir: Interni podatki podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih (glej Tab. 2, na str. 24) nam pove, da predstavlja kader s srednjo izobrazbo 39,1% vseh zaposlenih v podjetju, kader z višjo ali visoko strokovno izobrazbo pa 18% vseh zaposlenih v podjetju in takšna struktura ni slaba. V podjetju se namreč zavedajo, da je dolgoročni uspeh podjetja zagotovljen le, če delo opravlja primerno število dovolj izobraženih in usposobljenih delavcev. Na takšen način bo podjetje realiziralo večjo produktivnost in boljšo kakovost dela.

V podjetju so se odločili, da bodo aktivneje nastopili na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Menijo namreč, da je uspešnost vsakega podjetja odvisna od zaposlenih, njihovega znanja, usposobljenosti in motiviranosti.

### **5.2.2. Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji**

V podjetju CCBS so ena od ključnih vrednot ljudje. Zato se osredotočajo na ustvarjanje takšnega delovnega okolja, kjer bo skupina visoko kvalificiranih in motiviranih ljudi imela možnosti neprestanega izobraževanja in osebnega razvoja, kjer bodo zaposleni dnevno izpostavljeni delovnim izzivom, deležni medsebojnega spoštovanja ter bodo za svoje delo ustrezno nagrajeni, obenem pa se bodo pri doseganju zastavljenih ciljev tudi dobro počutili.

V oktobru 2001 so na osnovi smernic kadrovske politike sprejeli pravilnik o vodenju in organizaciji izobraževanj v CCBS. Ta pravilnik navaja splošne smernice za samo osnovo, potek in organizacijo izobraževanj in so ga kot sestavni del internih aktov podjetja dolžni dosledno upoštevati ter izvajati vsi zaposleni v podjetju. Vodja splošno-kadrovske službe je odgovoren za izdajo splošnih smernic ter podporo vodjem in zaposlenim z namenom priprave končnega izobraževalnega načrta ter spremljanje in pravilno vodenje proračuna za izobraževanje.

Splošno-kadrovska služba v podjetju CCBS ima glede izobraževanja razvite naslednje faze:

1. ugotavljanje izobraževalnih potreb,
2. načrtovanje izobraževanja,
3. programiranje izobraževanja (usposabljanje, izpopolnjevanje),
4. izvajanje izobraževanja,
5. vrednotenje rezultatov izobraževanja.

V procesu izobraževanja v organizaciji se ljudje usposobijo za reševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije, s čimer omogočajo organizaciji povečati njeno prilagodljivost okolju. Znanje se vedno hitreje spreminja. Standardno izobraževanje pogosto ni več ustrezno za tržno gospodarstvo. Zato mora podjetje zagotoviti permanentno izobraževanje svojih kadrov po posebnih programih in na osnovi ugotovljenih potreb.

#### **5.2.2.1. Raziskovanje izobraževalnih potreb**

Identifikacija izobraževalnih potreb je proces odkrivanja in določanja izobraževalnih potreb na individualni in organizacijski ravni. Identifikacija in analiza izobraževalnih potreb predstavljata celovit proces ugotavljanja vrzeli oziroma neskladnosti med tem, kako ljudje opravljajo svoje



delo danes, kako bi ga morali opravljati in kaj se pričakuje od njih v prihodnosti. Poleg tega gre še za natančno raziskovanje nastalih izobraževalnih potreb, da bi jih lahko primerno zadovoljili (upoštevati dejstva in realnost, ljudi, tehnologijo, organizacijo). Še aktivnejša oblika raziskovanja potreb je nujna, v kolikor so na vidiku spremembe v lokaciji organizacije, delovnih procesih in spremembe oblik ali opremljenosti proizvodnje (Peterson, 1998, str. 8).

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih, s planom pridobivanja kadrov pa tudi s planom razvoja kadrov. Na podlagi sedanje stopnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti si v podjetju ustvarijo sliko o obstoječi in o trenutno zahtevani idealni kadrovski situaciji, na podlagi razvojnih potreb pa o zahtevani prihodnji kadrovski situaciji. Diferencirane izobraževalne potrebe zadovoljujejo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. So raznovrstne in številne, opredeljene predvsem v planu izobraževanja kadrov, deloma tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov.

Ugotavljanje potreb po izobraževanju poteka v podjetju CCBS kot kontinuiran proces, rezultati pa se zbirajo v poslovnem planu splošno-kadrovske službe. Podjetje CCBS uporablja za ugotavljanje potreb po izobraževanju naslednje metode:

- primerjava dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih z zahtevami iz opisa dela. Za to primerjavo potrebujejo aktualen opis delovnega mesta in objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev posameznika;
- analiza problemov pri delu, katerih vzrok je lahko pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih;
- pregled uresničitve izobraževalnega plana v preteklem letu;
- upoštevanje določil zakonov, zunanjih in notranjih predpisov;
- odkrivanje interesov posameznika z individualnimi razgovori vodij s sodelavci o njihovih željah in potrebah po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju;
- sestanki z vodji oddelkov, kjer vodje predstavijo potrebe po dodatnem izobraževanju svojih podrejenih, da bi izboljšali kakovost proizvodov in storitev, se lažje prilagodili spremembam v okolju in podobno ter predlagajo program izobraževanja.

Potrebe po izobraževanju definirajo vodje oddelkov, neposredni vodje in zaposleni ter temeljijo na:

- splošnih manjkajočih veščin oziroma sposobnostih v organizaciji,
- oceni uspešnosti dela zaposlenega,
- oceni veščin in sposobnosti,
- posameznikovem razvojnem načrtu za sedanje in/ali prihodnje delovno mesto,
- mnenju neposrednega vodje o delu zaposlenega.

#### **5.2.2.2. Načrtovanje izobraževanja**

Vseh izobraževalnih potreb v podjetju ne morejo hkrati zadovoljiti zaradi omejenih možnosti, zato predvidijo njihovo postopno zadovoljevanje v planih izobraževanja. Vodje oddelkov konec leta posredujejo splošno-kadrovske službi potrebe po izobraževanju za prihodnje leto. Vodja splošno-kadrovske službe je odgovoren za koordiniranje individualnih načrtov z izobraževalnimi

načrti družbe. Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb in možnosti splošno-kadrovska služba izdela plan izobraževanja za prihodnje leto, kjer določi programsko strukturo izobraževalnih ukrepov, s katerimi bodo zadovoljili izobraževalne potrebe, obseg programov, število udeležencev, ki jih bo izobraževanje zajelo, časovne determinante posamezne izobraževalne dejavnosti, nosilce ali izvajalce posameznih programov in potrebna finančna sredstva.

Plan izobraževanja je sestavni del poslovnega načrta družbe. S planom izobraževanja se določijo prednostna znanja, ki jih morajo zaposleni pridobiti v določenem letu, vzpostavi pa se tudi sistem spremljanja izvedenega izobraževanja in nanj vezanih statističnih podatkov.

V zadnjem obdobju so bili najbolj obiskani programi usposabljanja prodajnih, finančnih, kadrovskih in tehnično tehnoloških delavcev. Izobraževalna dejavnost v organizaciji je v letu 2002 usmerjena predvsem na programe usposabljanja in izpopolnjevanja, jezikovno in računalniško izobraževanje. V tem letu bodo svojim zaposlenim omogočili številne oblike izobraževanja. Za seminarje, predavanja in tečaje je namenjeno 22,5 mio SIT. S temi oblikami izobraževanja bodo nadaljevali tudi v letu 2003. Zaenkrat v plane ne vključujejo izobraževanja, s katerimi bi delavci pridobili strokovno izobrazbo (formalne stopnje).

Potrjen plan izobraževanja s strani vodstva je osnova za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti: programiranje, organizacijo, izvedbo in vrednotenje izobraževanja.

### **5.2.2.3. Programiranje izobraževanja**

Izobraževanja v CCBS so namenjena povečanju njihovih strokovnih sposobnosti, spretnosti in znanj, ki so povezani z njihovim delom in so ustrezni za njihovo delovno mesto.

Svoje izobraževalne načrte podjetje CCBS uresničuje v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami ali s svojo lastno izobraževalno dejavnostjo. Interna izobraževanja vključujejo vsa izobraževanja, ki so organizirana v sistemu CCHBC, izobraževanja zaposlenih, napotenih v drugo podružnico CCHBC, z namenom praktičnega usposabljanja na delovnem mestu. Od zunanjih izobraževalnih organizacij podjetje izbere najugodnejšega ponudnika izobraževalnih storitev. V določenih primerih se za eksterno izobraževanje z zaposlenim sklene pogodba o izobraževanju (glej prilogo 3). Temelj, na podlagi katerega se lahko izobraževanje organizira in izvaja, so programi. Po izvedbi določenega programa pa je potrebno še ovrednotiti njegove učinke s stališča ciljev, ki so si jih v podjetju s programom postavili.

Podjetje CCBS pripravlja in organizira samostojno ali v sodelovanju z zunanjimi partnerji naslednje programe:

- programe usposabljanja delavcev, kadar organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nova delovna mesta;
- programe za izpopolnjevanje obstoječih kadrov glede na spremembe iz področij njihovega dela in nalog, glede na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe;

- programe usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja;
- programe dopolnilnega izobraževanja (trening); trening kot ena vrsta oziroma ožji, specifični del izobraževanja, pomeni v podjetju CCBS sistematsko in plansko pripravljen proces usposabljanja, pridobivanja znanj in veščin, potrebnih za doseganje ciljev organizacije – tako kot ga pojmujeta Kavran in Florjančič (1992, str. 82);
- študijske sestanke, kjer se udeleženci postopoma usposabljujejo za skupinsko delo in odprto komuniciranje;
- programe splošnega usposabljanja delavcev (varstvo pri delu, požarno varstvo, tečaji tujega jezika, računalniški tečaji in drugo).

Cilji programov izobraževanja v podjetju CCBS so naslednji: izboljšati kakovost in količino proizvodov in storitev, izboljšati motivacijo in samospoštovanje posameznikov, vplivati na večjo prilagodljivost zahtevam dela, večjo učinkovitost ter uspešnost celotne organizacije.

Neposredno nadrejeni in zaposleni predložijo predloge za izobraževanje vodji splošno-kadrovske službe za nadaljnjo odobritev na predpisanem obrazcu (tj. zahtevke za izobraževanje – glej prilogo 2). Obrazec mora biti izpolnjen v celoti s strani zaposlenega, neposredno nadrejenega in vodje oddelka in mora upoštevati naslednje kriterije:

- možnost uporabe pridobljenih znanj pri delu zaposlenega,
- zmožnosti, da se organizira izobraževanje v določenem času,
- proračun za izobraževanja.

#### **5.2.2.4. Organizacija in izvedba izobraževanja**

Za podjetje CCBS velja, da je temeljna naloga organizacije izobraževalnega dela smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da čim bolj učinkovito dosežejo cilje izobraževalnega programa s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, kot razlaga tudi Jereb v svojem delu (Jereb, 1998, str. 204).

Za organiziranje izobraževanj v podjetju CCBS je odgovorna splošno-kadrovska služba v sodelovanju z vodji oddelkov.

#### **5.2.2.5. Vrednotenje rezultatov izobraževanja**

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnost, s katero v podjetju ugotavljajo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe.

Učinki in posledice izobraževalne dejavnosti se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem ter v rezultatih izobraževancev v delovnem procesu, kot so

večja storilnost, boljša kakovost dela, boljši medsebojni odnosi pri delu, povečana prilagodljivost in mobilnost kadrov, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

V podjetju CCBS posredujejo udeleženci nekega seminarja ali druge oblike izobraževanja vsebino le-te tudi preostalim zaposlenim, kar ima pozitiven vpliv na uspešno opravljanje delovnih nalog. Podjetje ugotavlja posledice izobraževanja na kakovost dela in povečanje storilnosti, kakor tudi vpliv na povečanje zadovoljstva strank. Pri slednjem gre za kontrolo delavcev (prodajnih zastopnikov), ki prihajajo v neposredni stik s strankami.

Splošno-kadrovska služba je odgovorna za vodenje evidenc, arhiva ter ostalih dokumentov, povezanih z izobraževanjem. Zaposleni pa so odgovorni, da po končanem izobraževanju v predhodno določenem roku v splošno-kadrovsko službo predložijo kopijo potrdila/diplome, pridobljene na izobraževanju. Vsi stroški za izobraževanje se dosledno spremljajo in ne smejo presegati okvira danih proračunov.

V naslednjem podglavju bom prikazala proces usposabljanja in izpopolnjevanja prodajnega osebja, ki je od vseh oblik izobraževanja v podjetju še najaktivneje programirana in kontinuirano izvajana.

### **5.2.3. Usposabljanje in izpopolnjevanje prodajnega osebja**

#### **5.2.3.1. Glavne značilnosti**

Po ukinitvi lastne proizvodnje se je moralo podjetje drugače organizirati in predvsem še naprej nenehno iskati odgovore na vprašanja, kako postati še boljši v konkurenci z ostalimi, kako izboljšati uspešnost na področju prodaje svojih izdelkov, kako vplivati na večje zadovoljstvo kupca. Razumljivo je, da mora za uspešno prodajo podjetje imeti na voljo za to primerno usposobljeno prodajno osebje.

Posebej za oddelek prodaje, prodajne zastopnike, ima podjetje oblikovano specifično tehniko ugotavljanja, katere so sposobnosti, ki jih pri zaposlenih primanjkuje. Devet glavnih dimenzij sposobnosti, po katerih notranji izpraševalec ocenjuje prodajno osebje, je: osredotočanje na stranke, sposobnost prodajanja (prepričljivost), pogajanje, samoiniciativnost, graditev strankinega zaupanja, energičnost, organizacijska in delovna primernost, načrtovanje in organiziranje, prispevanje k skupinskemu uspehu. Vodja izobraževanja in razvoja analizira podatke iz ocenjevalnih listov in ugotovi, kje so pomanjkljivosti v splošnem in določi potrebe po izobraževanju, ki jih bo pokrila trening. Predloge zunanjih izobraževalnih organizacij nato analizira, se pogaja o pogojih izobraževalnih programov, da optimizira stroške in obenem skrbi, da je izvajanje izobraževalnih programov v skladu s politiko izobraževanja in razvoja ter cilji podjetja.

Druge programe izobraževanja in usposabljanja pa CCBS izvaja samostojno z namenom, da zaposleni pridobijo nova znanja in s tem pripomorejo k boljšemu, kakovostnejšemu in racionalnejšemu poslovanju.

Pomembno vlogo pri internem izvajanju programov usposabljanja in izpopolnjevanja prodajnega osebja opravlja vodja izobraževanja za prodajo (»training manager«), ki je odgovoren za izobraževanje prodajnega osebja in je zaposlen v oddelku prodaje. Vse potrebno znanje pridobiva iz seminarjev TTT (»Train The Trainers«), kjer pridobi informacije o novih Coca-Cola programih s podrobno predstavitvijo programov (tudi v obliki CD-ROM-a) in se usposobi za uspešno izvajanje Coca-Cola programov ter pripravi priročnik za področne vodje in svetovalce prodaje. Na seminarjih v sistemu CCHBC in izven njega dobi veliko uporabnih informacij, idej in odgovorov, ki jih kasneje prenese v prakso svojega podjetja.

Priročnik za področne vodje in svetovalce prodaje vsebuje delovne liste za določene Coca-Cola programe in sicer:

- podrobne podatke o vrstah in lastnostih Coca-Cola prodajnih avtomatov in hladilnih omar na slovenskem trgu in njihove postavitve;
- razdelitev trga po kanalih in segmentih;
- enoten cenik gaziranih in negaziranih brezalkoholnih pijač blagovne znamke Coca-Cola za celotno slovensko tržišče;
- banko vprašanj za fazo ugotavljanja potreb in želja kupcev (za uspešno realizacijo ciljev);
- banko ugovorov in odgovorov;
- korake in pripravo za načrtovani obisk stranke v trgovini in gostinstvu (jasno definirati kratkoročne in dolgoročne cilje, s pogovori in opazovanjem pridobiti potrebne informacije);
- vplivanje preko elementov »merchandising-a« na elemente zgodbe o dobičku (na število potrošnikov-promet, število ponovnih obiskov-frekvenca, velikost transakcije, povprečno maržo), ki jo predstavi stranki.

Prednosti, ki jih prinašajo programi usposabljanja, so:

- izboljšanje kvalitete dela posameznikov, skupin;
- večja prilagodljivost zaposlenih spremembam v okolju (novim razmeram se zaposleni prilagodijo hitreje in uspešneje);
- večje zadovoljstvo pri delu (zaposlenemu pomaga razviti vse tiste zmožnosti, ki so mu pri delu v pomoč);
- povečanje občutka pripadnosti zaposlenih podjetju (zaposleni, usposobljeni za opravljanje svojih nalog, ki jih tudi z veseljem opravljajo, se bodo poistovetili tudi s cilji podjetja).

### **5.2.3.2. Usposabljanje ljudi na terenu**

V okolju, kjer nove tehnologije povzročajo vse več in vse hitrejša spremembe, kjer obstaja prava množica različnih idej o tem, kakšno vlogo ima prodaja pri zagotavljanju uspeha, je pomembno aktivno delovanje, raziskovanje in izmenjavanje izkušenj. Uspešni smo lahko le, če se vključimo v spremembe, ki se dogajajo v širšem okolju.

Najboljše jamstvo za dolgoročno in koristno sodelovanje med dobaviteljem in odjemalcem so s potrebami in željami usklajene koristi, ki jih dajejo izdelki in storitve dobavitelja (Tavčar, 1996, str. 13).

Sporazumevanje v neposrednem stiku je najbolj bogato, obenem pa tudi kompleksno in zahtevno. Zlahka se pripeti, da sogovornika neposredni stik razočara, da ne uspe, da zadane na nevidno steno odklanjanja, nerazumevanja, celo na odpor in sovražnost. Svetovalcu prodaje uspe le, če opravi dober razgovor, predstavitev, pogajanja in usklajevanje (Tavčar, 1996, str. 60).

Prav zato namenljajo v podjetju CCBS veliko truda in časa za usposabljanje prodajnega osebja, ki obiskuje stranke (trgovine in gostinstvo) na terenu.

Poleg teoretične predstavitve priročnika za področne vodje in svetovalce prodaje ima ključni pomen usposabljanje prodajnega osebja na terenu. Področni vodja prodaje je odgovoren za prodajo in usposabljanje svetovalcev prodaje na terenu ter sodeluje pri razvoju svojega tima sodelavcev. Področni vodja in svetovalec prodaje opravita vsaj enkrat mesečno skupen obisk stranke na terenu ob prisotnosti vodje izobraževanja za prodajo. Svetovalca prodaje se ocenjuje in se mu pomaga izboljšati obstoječe stanje. V pomoč pri ocenjevanju uporabljajo posebne obrazce z vnaprej določenimi kriteriji. Ti kriteriji so:

- priprava na obisk,
- ocenitev prodajnega mesta,
- ugotavljanje želja/ potreb kupca,
- ponudba rešitve,
- obvladovanje ugovorov,
- zaključevanje in uresničevanje ter
- aktivnosti po obisku.

Uporabljeni obrazci pa so naslednji:

- samoocenitev – prihodnja potrošnja/takojšnja potrošnja (izpolni svetovalec prodaje - učenec);
- kontrolna lista – za ovrednotenje skupnih obiskov - prihodnja potrošnja/takojšnja potrošnja (izpolni področni vodja prodaje – učitelj);
- poročilo s pozitivnimi ugotovitvami in potrebnimi izboljšavami.

Prednosti usposabljanja na terenu :

- pridobitev novih znanj in sposobnosti, ki jih potrebujejo svetovalci prodaje, da lahko učinkoviteje načrtujejo, prodajajo in izvajajo;
- manj stresa in skrbi zaradi uspeha pri delu;
- osebni razvoj;
- prispevek k organizaciji;
- večji uspeh v svojem poklicu;
- pomoč pri poenostavitvi dela.

V podjetju CCBS se zavedajo pomembnosti usposabljanja prodajnega osebja in povezovanja znanja o strankah, kupcih z razvijanjem strankinega posla. Preko usposabljanja se svetovalci prodaje učijo:

1. Prevzeti pobudo:

- potrebne lastnosti: biti samozavesten, prepričan sam vase, prepričljiv;
- svoje znanje mora neprestano nadgrajevati in ga pokazati;

- podrejeni položaj v odnosu s stranko spremeniti v enakopravni s pomočjo pozitivnih predstav;
- 2. V središču pozornosti je stranka (na kakšen način lahko svetovalec prodaje pomaga stranki doseči zastavljene poslovne cilje);
- 3. Investirati v odnos (PPOR: poslušaj, priznaj, odgovori, razišči):
  - vsi štirje koraki procesa PPOR so naravnani k enemu samemu cilju – razumeti strankine potrebe in se nanje ustrezno odzvati;
- 4. Usmeriti svojo energijo na stranko (pozitiven stik):
  - potrebne lastnosti: biti optimističen in razpoložen, imeti občutek vznemirljivega in pozitivnega pričakovanja;
- 5. Organizirati se (določiti si mora cilje in nato načrtovati, kako jih bo dosegel);
- 6. Ugotoviti področja priložnosti (postopek raziskovanja):
  - cilj je ugotoviti vrzel med tem, kje stranka trenutno je in kaj skuša doseči. Ta vrzel predstavlja področje priložnosti;
- 7. Stranka naj bo udeležena pri rešitvi:
  - vključiti strankino pomoč v razvijanje in predstavitev predloga;
- 8. Prevzeti odgovornost;
- 9. »Črno na belem« (pripraviti povzetek prodajnega predloga);
- 10. Postati edina izbira (postati edina logična izbira za rešitev težav).

S tem dobijo svetovalci prodaje na voljo orodje, ki jim pomaga zavzeti stališče do stranke. Uporaba teh strategij pa je v precejšnji meri odvisna tudi od njihovega sloga, osebnosti, vrednot in posebnih značilnosti. Z usposabljanjem si svetovalci prodaje znanje nadgrajujejo, ga razvijajo in uresničujejo postavljene cilje. Rezultati treningov prodajnega osebja so: boljše delovno ozračje, izboljšanje motivacije in inovativnosti, večja prilagodljivost in samozavest, prenos znanja in podobno.

Področni vodja prodaje, ki sodeluje pri razvoju svojega teama sodelavcev mora vedeti, da na vedenje ljudi vplivajo osebnostne lastnosti, sposobnosti, delovne vrednote, občutenja pri delu, ter razpoloženje pri delu. Kot ugotavlja tudi Rozman, je dobro poznavanje lastnosti, razmišljanja, občutenja in vedenja posameznikov zlasti pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije. Takrat pride do neposrednega stika med vodjem in sodelavci in vodja želi, da sodelavci uresničijo njegove zamisli (Rozman, 2000, str. 64).

Da bi dosegali uspešnost, se v podjetju CCBS usmerjajo v učinkovito izmenjavo najboljših izkušenj in sprejetje odgovornosti z vidika posameznika do sodelavcev pri izvajanju dogovorjenih ciljev. Osredotočeni so na ustvarjanje okolja, v katerem je skupina visoko kvalificiranih in motiviranih ljudi, ki so izjemno dobro usposobljeni, sprejemajo izzive, so spoštovani, nagrajevani in so lahko ob doseganju rezultatov dobro razpoloženi. Seveda pa je ključna tudi predanost popolni kvaliteti izdelka oziroma storitve, ljudem, strankam, poslovanju in delovanju na tržišču. Prepričani so, da je učenje na delovnem mestu in usposabljanje za razvijanje posebnih znanj temeljnega pomena za kvaliteto dela, ki ga vsak zaposleni opravlja znotraj družbe.

#### **5.2.4. Usposabljanje vodstvenih kadrov**

Učinkovitost posameznega vodstvenega delavca je odvisna predvsem od njegovega znanja, sposobnosti, veščin in motivacije za delo, pri čemer je zelo pomembna medsebojna usklajenost teh dejavnikov. Z ustreznim sistemom in ustreznimi oblikami razvoja vodstvenih kadrov moramo v vsaki organizaciji pridobiti in motivirati za vodstvene funkcije samo res sposobne in za managerske naloge motivirane kadre (Jereb, 1994, str. 192). Obsežnost in stopnja dinamike tehnoloških in organizacijskih sprememb postajata večja kot v preteklosti, kar postavlja kadrovske management pred posebno zahtevne naloge.

V podjetju CCBS se zavedajo nujnosti zagotavljanja ustreznih možnosti za napredovanje in strokovni razvoj vodstvenih kadrov. Podjetje omogoča vodstvenim kadrom udeležbe na konferencah, seminarjih in delavnicah doma in v tujini, kjer so jim predstavljene nove strategije, novosti, ideje, obenem pa to predstavlja izjemno priložnost izmenjave izkušenj in informacij. Programi izobraževanja vodstvenih delavcev podjetja CCBS vsebujejo različna konceptualna znanja (metode in tehnike vodenja, organizacija dela, strateško vodenje) in socialno-psihološka znanja (skupinsko delo, komuniciranje, medsebojni odnosi, delo z ljudmi) in temeljijo na aktualnih znanstvenih informacijah ter na najbolj sodobnih spoznanjih posameznih strok.

#### **5.2.5. Napredovanje in načrtovanje kariere**

Planiranje kariere je za podjetje smiselno, da bi lahko v čim večji meri izkoristilo sposobnosti zaposlenih. Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, ko pa jih najde, si jih tudi želi zadržati. Upoštevati gre, da se tekom časa tako sposobnosti zaposlenih kot tudi zahteve del spreminjajo.

Kot meni Kavčič, je pojem kariere bolj vezan na posameznika kot na organizacijo. Pri posamezniku gre razumeti delovno kariero kot vsa dela, ki jih je v svojem delovnem življenju opravljal na različnih položajih (Kavčič, 1991, str. 258). V CCBS se planiranje kariere gradi na poznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev v njihovem delu. Program planiranja kariere prinaša naslednje prednosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199):

- zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo,
- pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi,
- zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj,
- znižuje frustracije zaposlenih.

V podjetju CCBS ima odločilno vlogo pri načrtovanju karier posameznikov vodja oddelka, ki obenem zastopa razvojno pot organizacije - vodja splošno-kadrovske službe mu je v pomoč in svetovanje. Pri karieri posameznika, ki predstavlja zaporedje dela in aktivnosti ter vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času, se upoštevajo priporočila nadrejenih delavcev, delovna uspešnost in delovna doba. V praksi se kot vrsta napredovanja pojavljajo vertikalni (na primer napredovanje iz specialista v vodjo) in horizontalni



premiki (prehajanje iz ene poslovne funkcije v drugo – iz marketinga v prodajo). Podjetje CCBS se trudi slediti naslednjim ciljem:

- dati zaposlenim možnosti, da razvijejo sebe in svojo kariero,
- uskladiti osebne cilje in cilje organizacije,
- ustvariti vzajemne koristi za posameznika in za organizacijo,
- povečati pripadnost posameznika organizaciji in zavzetost za delo,
- razviti nove smeri karier (ne le napredovanje navzgor).

### **5.3. Motivacija in ocenjevanje uspešnosti dela zaposlenih**

Delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti na določenem področju so pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje (kar vključuje tudi različne ugodnosti, ki jih organizacija daje izbranim kandidatom) kot za napredovanje. Prav zato mora biti v podjetju prisotno tudi primerno ocenjevanje delovne uspešnosti in temu ustrezno motiviranje razvijanja zaposlenih, zlasti v smeri stalnega izobraževanja in usposabljanja. Le na podlagi prisotne dobre motivacije za delo in komunikacije med zaposlenimi v podjetju, bo pripravljenost zaposlenih za prilagajanje vse pogostejšim spremembam v delovnem okolju znatno boljša.

Zaposleni v organizacijah se na stalno pojavljajoče spremembe v današnjem delovnem okolju različno odzivajo. Raziskave kažejo, da organizacije z dobro informiranimi in visoko motiviranimi delavci, dosegajo boljše poslovne rezultate in se v pogojih velike konkurence tudi lažje odzivajo. Učinkovite komunikacije z zaposlenimi morajo biti sistematičen in sinergičen proces, ki zajema sporočanje in sprejemanje povratnih informacij in odzivov. Prirejen mora biti za posamezne skupine prejemnikov in upoštevati njihov odnos do organizacije, njihove interese, tudi dvome, ter uporabljati najbolj sprejemljive oblike komunikacijskih orodij (Karnett, 2000, str. 43).

#### **5.3.1. Motiviranje**

Da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, morajo ljudi pravilno usmeriti in upoštevati dejstvo, da velikokrat cilji podjetja niso tudi v interesu zaposlenih, saj imajo zaposleni svoje potrebe in interese, ki jih želijo v podjetju zadovoljiti.

Še tako dober pristop v izbiri sodelavcev in načinu komuniciranja ne pomaga, če ljudje ne želijo delati. Ljudje potrebujejo nek smisel oziroma motiv, da izvajajo dela. Ena osrednjih funkcij ravnateljstva je ljudi motivirati, da razmišljajo in čim bolj ustvarjalno delujejo. Mnogokrat se potrebe zaposlenih razlikujejo od potreb in ciljev podjetja oziroma njihovih lastnikov, ki so povezani s čim večjo uspešnostjo in profitabilnostjo poslovanja. Naloga ravnatelja je, da uskladi potrebe podjetja, ki so primarne, tako da bo kolikor se le da upošteval tudi potrebe zaposlenih. To doseže z motiviranjem, ki mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 237).

Vodje v podjetju CCBS poskušajo pomagati zaposlenim, da se dobro počutijo, in da obenem dosegajo dobre rezultate. Da bi vodja določenega oddelka navdušil svoje ljudi za prizadevno delo, potrebuje širok razpon spodbud kot so: biti dober vzornik in postavljati jasne cilje, prikazati koristi od kakovostnega dela in navajati razloge zanj, ustvarjati občutek pripadnosti, zagotavljati pomoč, prevzemati odgovornost, zahtevati disciplino, deliti nagrade (materialne in nematerialne) in drugo.

Da bodo delavci motivirani za opravljanje svojega dela, morajo gojiti v podjetju tri vrste zaupanja: zaupanje v vrednost svojega dela (pomembnost njihovega dela, pozitiven zgled), zaupanje v svojo lastno vrednost kot posameznikov (zanimivo delo, pohvala, zanimanje zanje), zaupanje v vrednost kolektiva (kot kolektiv drug drugega motivirajo in so zato bolj produktivni, kot če bi delali kot posamezniki).

### **5.3.2. Komuniciranje**

Pomembno je, da imajo zaposleni v CCBS, ki so v nenehnem kontaktu, med seboj urejene odnose, ki so v mnogočem odvisni od medsebojnega komuniciranja na vseh strukturnih ravneh. Z namenom povečati komunikacije mora biti predvsem management čim bolj dostopen in viden, imeti mora čim bolj neposreden stik z zaposlenimi na vseh ravneh, se seznanjati s problemi delovanja posameznih oddelkov, jih informirati o dogajanju v podjetju, o vizijah, namenih in strategijah. Zaposleni morajo videti, da se vodstvo za njihovo delo zanima, kar jim daje občutek pomembnosti in zaupanja.

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki (osebe ali naprave, ki sporočilo odda) in sprejemniki (osebe ali naprave, ki sporočilo sprejme) po komunikacijskem kanalu (element materialne ali energetske osnove, ki omogoča prenos sporočila) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Pomen pravega načina komuniciranja v CCBS je v zadovoljevanju potreb po:

- postavljanju in izvajanju ciljev podjetja,
- razvijanju planov za njihovo uresničitev,
- organiziranju različnih resursov na najučinkovitejši in najuspešnejši način,
- izboru, razvijanju in ocenjevanju članov podjetja,
- vodenju, usmerjanju, motiviranju in ustvarjanju ozračja, v katerem bodo ljudje želeli nekaj prispevati,
- kontroli narejenega.

Na razumevanje sporočila večkrat vplivajo tudi motnje, ki so lahko povezane z oddajnikom, kanalom ali s sprejemnikom. Za uspešno komuniciranje, kjer so odpravljene motnje, je potrebna:

- ureditev pretoka informacij, povratne informacije in uporaba neformalnih komunikacij,
- aktivno poslušanje,
- uporaba preprostega in nekompliranega jezika,
- izogibanje močnih čustev,
- uporaba neverbalnih znakov.

Tudi v podjetju CCBS se pojavlja vrsta komunikacij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231):

- komunikacije navzdol – komunikacije potekajo od višjih organizacijskih nivojev na nižje organizacijske nivoje, ki so med seboj v hierarhični odvisnosti. Uporabljajo jih predvsem ravnatelji, ki pošiljajo različna navodila in ukaze svojim podrejenim, da jih ti izvršijo. Pogostokrat so to enosmerne komunikacije (od oddajnika do sprejemnika);
- komunikacije navzgor – te komunikacije potekajo v smeri od podrejenih do nadrejenih. Podrejeni sporočajo predvsem o tem, kako so izpolnili določene zahteve ali pa želijo izvedeti dodatne informacije. Ravnatelji lahko tako dobijo informacije o tem, kako so bila njihova sporočila razumljena in sprejeta, zato bi jih morali vzpodbujati. S tem bi lahko dosegli tudi dvosmernost komunikacij, ki edine predstavljajo uspešno komuniciranje;
- horizontalne komunikacije – potekajo med zaposlenimi na istem organizacijskem (hierarhičnem) nivoju. Sporočila se nanašajo predvsem na izmenjavo informacij, koordinacijo aktivnosti, izmenjavo pogledov in mnenj na določene probleme. So dvosmerne in veliko bolj osebne, komuniciranje je ponavadi med zaposlenimi veliko bolj uspešno;
- diagonalne komunikacije – niso preveč pogoste. Potekajo med različnimi organizacijskimi nivoji, ki pa med seboj niso v hierarhični odvisnosti.

V podjetju obstajajo formalne komunikacije, to so komunikacije, ki so povezane z organizacijskimi strukturami v podjetju in izhajajo iz medsebojnih razmerij. Obstajajo pa tudi neformalne komunikacije, ki potekajo med ljudmi, ki imajo iste hobije, interese in vplivajo predvsem na počutje zaposlenih. Za normalno delovanje in sodelovanje ljudi v podjetju so pomembne tako formalne kot neformalne komunikacije.

### **5.3.3. Ocenjevanje delovne uspešnosti**

V podjetju CCBS je možnost ocenjevanja delovne uspešnosti sicer prisotna, a ne dovolj poznana in uporabljena. V CCBS nameravajo v prihodnje aktivneje delovati na področju ocenjevanja delovne uspešnosti in menim, da obstaja v podjetju vrsta razlogov za ocenjevanje dela zaposlenih, na katere opozarjajo tudi avtorji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 293):

- upoštevanje ocen v nagrajevanju;
- upoštevanje ocen v izobraževanju, napredovanju, premeščanju, odpovedovanju;
- izboljševanje odnosov med podrejenimi in nadrejenimi (izmenjava mnenj o sodelovanju);
- spoznanje podrejenih o tem, kaj meni nadrejeni o njihovem delu in kako ga izboljšati;
- nadrejeni se morajo poglobiti v delo in rezultate podrejenih, ker drugače ne morejo soditi o njihovi uspešnosti.

V podjetju se zavedajo, da lahko z dobro oceno delovne uspešnosti ugotovijo, ali zaposleni dosegajo rezultate v skladu z načrtovanimi cilji in če jih, jih je treba s sistemom nagrajevanja uspešnosti spodbuditi k še boljšemu delu in še večji ustvarjalnosti. Povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih se bo posledično pokazalo v dolgoročni uspešnosti podjetja. Za izpolnitev ciljev oddelka ali podjetja, ljudje pričakujejo, da bodo nagrajani. Lahko rečemo, da je njihov cilj nagrada. Nagrade jih vzpodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Zato je nagrajevanje sredstvo ravnateljev za doseg želenega vedenja zaposlenih. Te nagrade pa so lahko v obliki dodatkov k plači, priznanj, pohval, ugodnosti in podobno.

Materialno in nematerialno nagrajevanje, ki spremljata napredek in zavzetost pri delu, s svojim vplivom varujeta, da bi vnema prehitro ne pošla in želja po napredku ne ugasnila. S pravimi nagradami ob pravem trenutku v podjetju zavarujejo smer napredovanja, ki naj bi bila organizaciji in delavcu v korist. Podjetje nagrajuje zaposlene za izjemen trud in zavzetost za delo in uresničitev načrtovanega še pred dogovorjenim rokom (primer: nadpovprečni rezultati količinske prodaje). Nagrada je povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo delovne naloge, hkrati pa se seveda pričakuje tudi ustrezna izvedba delovne naloge.

S sistemom plačilne politike na osnovi veljavnih predpisov želi podjetje CCBS stimulirati delavce za doseganje ciljev podjetja. Pomembno je, da podjetje motivira ljudi s plačo in ne zanjo. Prav tako podjetje nagrajuje in motivira svoje zaposlene (predvsem vodstveni del) s politiko uporabe službenih vozil in drugih ugodnosti za zaposlene.

Ugodna ugotovljena ocena uspešnosti na dosedanem področju dela je lahko osnova tudi za napredovanje, ki ima za nekatere zaposlene velik pomen. Ostali kriteriji napredovanja so še: ustrezna strokovna izobrazba, praktične izkušnje, odgovornost do dela, odnosi do sodelavcev, sposobnost vodenja in organizacije dela.

## **6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V DELOVANJU KADROVSKE DEJAVNOSTI PODJETJA COCA-COLA BEVERAGES SLOVENIJA**

Splošno-kadrovska služba v podjetju mora biti organizirana tako, da se lahko hitreje odziva na spremembe v okolju, omogoča hiter pretok informacij, njen pogled pa mora biti usmerjen v prihodnost. Splošno-kadrovska služba bi morala aktivno sodelovati pri oblikovanju strategije podjetja in nakazati kakšni kadrovski pogoji naj bodo izpolnjeni za uspešno realizacijo posamezne strategije. Iz skupno izpeljane podjetniške strategije mora razviti kadrovske strategije kot sestavni del skupne strategije. Z uresničevanjem kadrovske strategije pa lahko potem prispeva k uspehu podjetja in uresničevanju ciljev podjetja (Luckmann, 1996, str. 362).

Na eni strani imajo lahko neustrezne ali neučinkovito izvedene dejavnosti kadrovske funkcije, na primer nabor in selekcija, dolgoročne škodljive posledice v poslovanju podjetja. Na drugi strani pa lahko skrbno zasnovane in odgovorno izvedene dejavnosti zaposlovanja, orientacije, izobraževanja in usposabljanja, nagrajevanja, načrtovanja karier, varstva pri delu in druge povečajo zadovoljstvo zaposlenih, krepijo pripadnost podjetju, povečujejo produktivnost in ustvarjalnost zaposlenih ter zmanjšujejo absentizem in fluktuacijo (Rejc, 2002, str. 15).

V podjetju CCBS se zavedajo, da je uspešnost podjetja odvisna od danes ključnega dejavnika, ki odloča o konkurenčni sposobnosti podjetja – od človeka. Ustrezno ravnanje človekovih zmožnosti je izhodišče za povečevanje produktivnosti, kakovosti, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev podjetja.

Podjetje je na podlagi dolgoletnih izkušenj izbralo svoje metode pridobivanja kadrov: iz notranjih virov, kadrovske agencij (za vodstvena mesta), pa tudi z oglasi v javnih medijih in na zavodu za zaposlovanje. Za zadržanje visoko usposobljenih delavcev ponuja individualne pogodbe in druge ugodnosti. Leto 2000 je bilo za podjetje prelomno, saj je ukinilo lastno proizvodnjo, organizacijska struktura se je bistveno spremenila. Svoje aktivnosti je podjetje usmerilo v distribucijo in prodajo brezalkoholnih pijač.

Na podlagi pisnih prijav, dokazil, priporočil, pogovorov in posebne metode TSI («target selection interviews» - metoda ciljnih razgovorov, kjer ima licenco za izvajanje postopka izbire s pomočjo te metode vodja splošno-kadrovske službe in nekateri ravnatelji), izberejo najprimernejšega kandidata, ki mora uspešno opraviti še zdravniški pregled.

Proces uvajanja delavca v organizacijo je v podjetju CCBS dobro izveden. Od seznanjanja s pravilnikom varstva pri delu, požarno varnostjo, zakonskimi predpisi, do seznanjanja s sodelavci, delovnimi obveznostmi, pravicami in odgovornostmi s strani neposredno nadrejenega. Po tri-mesečnem poskusnem delu posebna komisija, ki jo sestavljajo predsednik in dva člana, pisno poda poročilo o primernosti kandidata za delovno mesto .

Ravnatelj mora torej pridobiti ljudi in jih pripraviti do tega, da bodo začeli delovati po njegovih zamislih in bili pripravljeni slediti zastavljenim ciljem. Da lahko to uresniči, mora ravnatelj najprej dobiti določene ljudi za določene položaje, kar doseže s kadrovanjem. Tem ljudem je nato potrebno razložiti njihove naloge in jih prepričati o pomembnosti ciljev – z njimi komunicirati – in jih motivirati, da bodo te naloge pripravljeno izvajali. Ob tem je potrebno ljudi pri opravljanju nalog še pravilno usmerjati, kar je naloga vodenja, katere učinkovitost je v marsičem odvisna od lastnosti vodje, njegovega vedenja in predvsem od določene situacije. Učinkovitost vodenja predstavlja kvalitetno izvajanje delovnih nalog in zadovoljstvo podrejenih pri izvajanju njihovega dela, saj zaposleni čutijo, da je njihovo delo pomembno, da ob uresničevanju ciljev podjetja, uresničujejo tudi svoje potrebe. Svoj razpoložljiv delovni čas bodo zaposleni znali tudi ustrezneje izkoristiti.

Menim, da bi morali v podjetju CCBS še večji poudarek nameniti osveščenosti vseh zaposlenih o pomembnosti razvoja kadrov in se strinjam z razmišljanji Jereba (1996, str. 82), ki pravi, da mora sistem razvoja kadrov zagotavljati stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih ter omogočati optimalno izrabo kadrovskega virov v skladu z razvojnimi načrti, interesi in potrebami organizacije. V podjetju mora biti prisotna optimalna prilagojenost kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih, strokovnih znanj, sposobnosti in veščin potrebam dela. S tem bodo zaposleni bolj prilagojeni delu, manj bo absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, večje bo zadovoljstvo z delom, učinkovitost, storilnost ter produktivnost in več bo inovacijskih predlogov. Da bi bil sistem razvoja kadrov učinkovit in uspešen, mora imeti enotno podporo managementa, ki problematiko razvoja kadrov ustrezno opredeli v strateških načrtih in sistemu zagotovi tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Podjetje CCBS namenja razvoju zaposlenih čedalje večjo pozornost in se trudi zagotavljati zaposlenim možnosti nenehnega usposabljanja in izpopolnjevanja s posebnimi programi

usposabljanja prodajnega osebja, programi usposabljanja poslovodnih, kadrovskih, finančnih delavcev, z omogočanjem udeležbe na seminarjih in konferencah, s programi učenja tujega jezika, z računalniškimi tečaji, s splošnim seznanjanjem z zakonskimi novostmi, varstvom pri delu in požarnim varstvom. Še večjo pozornost bi morali nameniti organizaciji izobraževanj, ki bi pokrila vse zaposlene, saj boljša usposobljenost vseh zaposlenih pripomore k kvalitetnejšemu delu, ki vodi do boljših poslovnih rezultatov.

Poleg denarnega toka in rasti prihodkov kot finančnih meril, ki ju podjetje CCBS uporablja za merjenje uspešnosti zaposlenih in s tem uspešnosti celotnega podjetja, menim, da bi podjetje moralo dati večji poudarek tudi merilom za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih (na primer s pomočjo vprašalnikov, letnih razgovorov vodje s sodelavcem). V kolikor bodo zaposleni motivirani in zadovoljni, bodo bolje razumeli, kaj se od njih pričakuje in bodo lažje zadovoljili stranke. Večje zadovoljstvo strank pa bo podjetju prineslo več posla in dobiček.

V podjetju načrtujejo, da se bodo za ocenjevanje delovne uspešnosti že v naslednjem letu bolj zavzeli in organizirali, saj to področje še nimajo dobro razvito. Nujno potrebno je na primeren način posredovati zaposlenim, kaj naj delajo, kakšne naloge in odgovornosti imajo. Vse zaposlene je treba obveščati o tem, kaj so oziroma ali sploh so s svojim delom prispevali k cilju, ki mora biti predhodno jasno in konkretno opredeljen. Zaposleni mora poznati rezultate svojega dela, saj bo le tako njegova zavzetost za delo rasla in ne bo izgubljal volje do dela.

Na podlagi vsega ugotovljenega bi moj predlog bil, da bi v podjetju zbirali podatke o uspešnosti zaposlenih s posebnimi razgovori vodje s sodelavci, da bi ugotovila in ocenila, kaj se je v preteklosti dogajalo in kaj naj bi se v bodoče spremenilo. Podlaga za razgovor bi lahko bil poseben sistem spremljanja in zapisovanja vseh ustreznih podatkov o dogajanju pri delu posameznega delavca, o njegovih dosežkih. Tak sistem bi vključeval tudi: analiziranje doseženega v določenem obdobju in primerjavo z načrtovanim za to obdobje, nove predloge in poti njihovega uresničevanja ter pripravo programa za izboljšanje delovnih postopkov in boljše izkoriščanje delovnega časa. Delovanje sodelavcev bi tedensko ali mesečno spremljali s pomočjo določenih tehnik ocenjevanja, globlja ocena pa bi bila izvedena enkrat letno. Seveda pa takšno ocenjevanje ni natančno in rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na določenih kriterijih, standardih in zbranih podatkih o pojavu.

S takšnim načinom spremljanja dogajanja pri delu posameznika v določenem obdobju, zaposleni spremljajo dogajanje, vodja delo nadzoruje in vodi svoj team k uspehu. Z razgovori ustvarimo prijetnejše razpoloženje, ki na svoj način vpliva na uspešnejše opravljanje delovnih nalog na posameznem delovnem mestu. Na osnovi ocenjevanja delovne uspešnosti dajemo priložnost za spreminjanje neuspešnega vedenja, načrtujemo nadaljnje razvojne ukrepe in aktivnosti, s katerimi skušamo odpraviti pomanjkljivosti, ki so bile z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrite, odpiramo različne možnosti napredovanja ob upoštevanju razvojnega potenciala in razvojnih ambicij posameznika ter povečujemo zadovoljstvo in delovno motivacijo delavcev s pravičnim nagrajevanjem delovne uspešnosti.

## 7. SKLEP

Zaradi vse pogostejše izpostavljenosti negotovosti, dinamiki, kompleksnosti in nepredvidljivosti okolja, se mora podjetje znati čim hitreje prilagajati različnim spremembam, kajti v nasprotnem primeru se kaj hitro zgodi, da zaostane v konkurenčnem boju in ne uspe zadovoljiti vse bolj zahtevnega kupca.

Danes stopa v ospredje človek in prav izraba človekovih zmožnosti postaja izredno pomemben dejavnik med podjetji, ki med seboj tekmujejo. Prav zato sem se v svojem diplomskem delu osredotočila predvsem na dejavnost razvoja kadrov, na ravnanje oziroma razvijanje človekovih zmožnosti s poudarkom na dejavnosti in programih izobraževanja zaposlenih. Podjetje mora imeti ob pravem času na pravem mestu na voljo prave ljudi.

Sedaj bolje razumemo, kaj so poslovni procesi in kaj organizacijski procesi ter kako se kadrovska funkcija s svojimi nalogami uvršča med poslovne funkcije ali organizacijske funkcije. Ugotovili smo, da mora biti ravnatelj na poti k uresničevanju ciljev podjetja osredotočen tudi na upoštevanje in razvijanje vlog zaposlenih.

Vsako podjetje bi se moralo zavedati pomembnosti razvoja kadrov in za izhodišče najprej definirati, kakšne so potrebe po kadrih, ugotoviti, koliko ljudi je še potrebno primerno izobraziti in usposobiti ter se nato usmeriti v skrbno pripravo, izvedbo in spremljanje izobraževalnih programov. Dobro načrtovan in izveden sistem razvoja kadrov bo ob primerni motiviranosti in komuniciranju prispeval k uspešnosti podjetja. S spodbujanjem, sodelovanjem na vseh ravneh, ocenjevanjem delovne uspešnosti in ustreznim nagrajevanjem ravnatelj doseže, da delo zaposlenih vodi k uresničevanju ciljev podjetja, s tem pa tudi k uresničevanju ciljev posameznika.

Namen mojega diplomskega dela je bil na podlagi teoretičnih izhodišč o kadrovske funkciji, njeni dejavnosti in nalogah ter kadrovskega procesu, prikazati dejavnost razvoja kadrov v podjetju Coca-Cola Beverages Slovenija. Sodelavci s svojo prizadevnostjo, ustvarjalnostjo, izkušnjami, spretnostmi, znanjem bodo tudi v prihodnje odločilnega pomena za podjetje in prav to bi morali še v večji meri upoštevati v svojih načrtih. Dobro izdelano načrtovanje kadrov pa je osnova za pridobivanje, razvrščanje in razvijanje sodelavcev.

Podjetje, ki želi v današnjih razmerah ostati konkurenčno, mora svojo pozornost usmeriti v razvijanje vseh zaposlenih, ki si bodo svoje znanje in spretnosti lahko stalno nadgrajevali, v ustvarjanje primernih delovnih pogojev in ozračja, v dobre, jasne in povratne notranje komunikacije, v motiviranje, da bi sprostil potencialne prav vseh zaposlenih. Za podjetje je pridobiti naklonjenost zunanjih strank, zadovoljiti njihove potrebe in ohranjati zvestobo kupca velikega pomena, toda dandanes ne gre več spregledati kako pomembno je tudi zadovoljevanje potreb zaposlenih, njihovo zadovoljstvo. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje z organizacijo in pripravljenost na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela.

## LITERATURA

1. Bratton John, Gold Jeffrey: Human Resource Management. Houndmills: Macmillan Press Ltd, 1999. 408 str.
2. Florjančič Jože: Delitev dela kadrovske funkcije med vodstveno strukturo in kadrovskimi delavci. Florjančič Jože, ur., Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994, str. 178-188.
3. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 29-73.
4. Jereb Janez: Razvoj vodstvenih kadrov. Florjančič Jože, ur., Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994, str. 189-205.
5. Jereb Janez: Odgovornost managementa za razvoj kadrov. Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih: Zbornik referatov, XI. posvetovanje Društva. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1996, str. 82-91.
6. Jereb Janez: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 175-212.
7. Karnett Kim: Effective Employee Communications: Planning Considerations, Trends and Research Findings. Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: Zbornik referatov (1997 – 2000). Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi, 2000, str. 43-49.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 440 str.
10. Kovač Jure, Tivadar Miran: Organizacija, vodenje in kadri. Ljubljana: Samozaložba, 1990. 165 str.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 444-486.
12. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
14. Luckmann Barbara: Možnosti učinkovitejše organizacije kadrovske službe. Organizacija, 29 (1996), 6, str. 361-364.
15. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
16. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
17. Peterson Robyn: Training Needs Assessment: Meeting the Training Needs for Quality Performance. London, Sterling: Kogan Page, 1998. 147 str.
18. Rejc Adriana: Analiza vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja podjetja. Strokovno gradivo: Dnevi kadrovskih delavcev 2002. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2002, str. 15-22.
19. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.



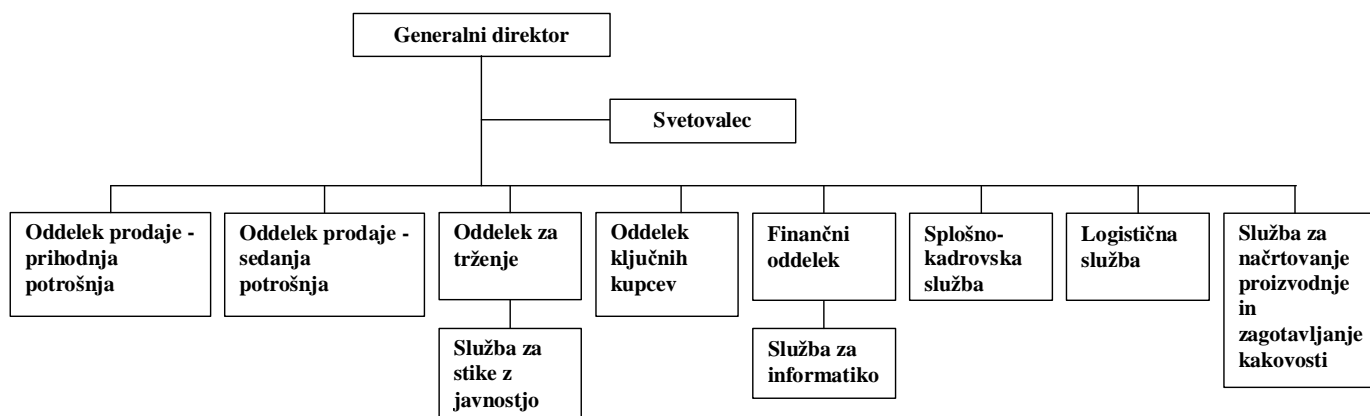
20. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravljanje) proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
21. Rozman Rudi: O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. Organizacija, 31 (1998), 1, str. 5-8.
22. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
23. Svetlik Ivan: Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 107-146.
24. Tavčar Mitja: Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Ljubljana: Novi forum, 1996. 95 str.
25. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.

## **VIRI**

1. Interni podatki podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija
2. Pogovor z vodjo splošno-kadrovske službe in z vodjo izobraževanja in razvoja
3. Poslovna poročila podjetja Coca-Cola HBC

# PRILOGA

## Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija



Vir: Interni podatki podjetja Coca-Cola Beverages Slovenija – splošno-kadrovska služba, 2001.

## Priloga 2: Zahtevek za izobraževanje

# **Coca-Cola HBC** *Coca-Cola Beverages Slovenija d.d.*

*Smernice kadrovske politike*

*Pravilnik o vodenju in organizaciji izobraževanj v CCBS*

### **TRAINING REQUISITION FORM ZAHTEVEK ZA IZOBRAŽEVANJE**

#### **SECTION A DEL A**

<b>Employees Name(s)</b> <i>Ime in priimek delavca</i>		
<b>Course Title</b> <i>Naslov tečaja</i>		<b>Date of course</b> <i>Datum tečaja</i>
<b>Training Organisation</b> <i>Izobraževalna ustanova</i>		<b>Venue of course</b> <i>Kraj tečaja</i>
<b>Days</b> <i>Število dni</i>		<b>Hours</b> <i>Število ur</i>
<b>Cost of Course (per person)</b> <i>Stroški tečaja (na osebo)</i>		<b>Budget</b> <i>Proračun</i> <input type="checkbox"/> Yes <i>Da</i> <input type="checkbox"/> No <i>Ne</i>

<b>What are your key objectives in attending this course?</b> <i>Kakšni so Vaši ključni cilji pri obiskovanju tega tečaja?</i>	
<b>How will attendance at this course help you improve your performance? Be specific about how you intend to apply the learnings to your work.</b> <i>Kako Vam bo udeležba na tem tečaju pomagala pri opravljanju Vašega dela? Bodite natančni pri razlagi, kako boste pridobljeno znanje uporabili pri delu.</i>	

#### **TRAVEL REQUIREMENTS**

##### **POTNE ZAHTEVE**

<b>FLIGHTS</b> <i>LETALO</i>	<b>Airport</b> <i>Letališče</i> <b>Departure</b> <i>Odhod</i>	<b>Airport</b> <i>Letališče</i> <b>Return</b> <i>Povratek</i>
<b>NAME OF HOTEL</b> <i>IME HOTELA</i> <b>TOWN</b> <i>MESTO</i>		<b>Train Tickets</b> <i>Vozovnice za vlak</i>

<b>SIGNED BY EMPLOYEE:</b> <i>PODPIS DELAVCA/DELAVKE:</i>		<b>DATE:</b> <i>DATUM:</i>
--	--	-------------------------------

**SECTION B DEL B**

SIGNED BY: (LINE MANAGER, SUPERVISOR) <i>PODPIS: (NEPOSREDNO NADREJENI)</i>		DATE: <i>DATUM:</i>
What do you expect employee to gain by attendance at this course? <i>Kaj pričakujete, da bo delavec/delavkica pridobil/a z obiskovanjem tega tečaja?</i>		

**SECTION C DEL C**

AUTHORISED BY: (DEPARTMENT HEAD) <i>ODOBRIL: (VODJA ODDELKA)</i>		DATE: <i>DATUM:</i>
--	--	------------------------

**SECTION D DEL D**

APPROVED BY: (HR/TRAINING MANAGER) <i>ODOBRIL: (VODJA KADROVSKE SLUŽBE):</i>		DATE <i>DATUM:</i>
--	--	-----------------------

<b>Course Booked</b> <i>Prijava na tečaj</i>	<b>Hotel Booked</b> <i>Rezerviran hotel</i>	<b>Travel Booked</b> <i>Rezervirano potovanje</i>	<b>Evaluation Form</b> <i>Obrazec z oceno</i>	<b>All details sent</b> <i>Vse podrobnosti poslane</i>

Section A Del A - To be completed by course attendee *Izpolni udeleženeec tečaja*

Section B Del B - To be completed by Line Manager / Supervisor *Izpolni Neposredno nadrejeni*

Section C Del C - To be completed by Department Function Head *Izpolni Vodja oddelka*

Section D Del D - To be completed by Training Department *Izpolni Vodja kadrovske službe*

### Priloga 3: Pogodba o izobraževanju



#### *Smernice kadrovske politike*

#### *Pravilnik o vodenju in organizaciji izobraževanj v CCBS*

Coca-Cola Beverages Slovenija d.d., Šmartinska c. 152, 1000 Ljubljana (v nadaljevanju **delodajalec**)  
in

\_\_\_\_\_, stanujoč/a \_\_\_\_\_ (v nadaljevanju **delavec/delavka**)  
skleneta

## POGODBO O IZOBRAŽEVANJU

### 1. člen

Delavcu/Delavki, po poklicu \_\_\_\_\_, se odobri udeležba na tečaju  
\_\_\_\_\_, ki ga izvaja \_\_\_\_\_, na naslovu  
\_\_\_\_\_.

### 2. člen

Stroški izobraževanja znašajo \_\_\_\_\_.

### 3. člen

Obveznost delavca/delavke je, da:

- redno obiskuje tečaj
- pristopi k opravljanju zaključnega izpita in ga tudi uspešno opravi
- po končanem obiskovanju tečaja ostane zaposlena v družbi Coca-Cola Beverages Slovenija d.d. vsaj še \_\_\_\_ let/o.

### 4. člen

Delavec/Delavka se s podpisom te pogodbe zavezuje delodajalcu vrniti vse stroške tečaja in dovoljuje, da se ji sorazmerni del odbije pri zadnjih plačilih osebnega dohodka, v primeru, da delavec/delavka ne izpolni obveznosti, določenih v 3. členu te pogodbe.

### 5. člen

Ta pogodba se izda v dveh izvodih, po en izvod za vsako stran, in nastopi v veljavo s podpisom Vodje kadrovske službe in delavca/delavke.

### 6. člen

Morebitne spore v zvezi s to pogodbo rešuje pritožbena komisija družbe.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ 200\_\_

Delavec/Delavka:

Delodajalec:

---

---