

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NINA JURJEC

|

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
RAZVOJ KADROV V PODJETJU X**

Ljubljana, maj 2007

NINA JURJEC

IZJAVA

Študentka NINA JURJEC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ALEŠE SAŠE SITAR in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne, 03.05.2007.

Podpis: _____

|

KAZALO

1. UVOD	1
2. KADROVSKA FUNKCIJA	3
2.1. <i>Oprelitev pojmov.....</i>	3
2.2. <i>Kadrovska funkcija kot poslovna in kot organizacijska funkcija.....</i>	4
2.3. <i>Pomen in vloga kadrovske funkcije.....</i>	4
3. KADROVSKI PROCES	5
3.1. <i>Kako kadrovski proces opredeljujejo različni avtorji.....</i>	6
3.2. <i>Faze kadrovskega procesa.....</i>	7
3.2.1. <i>Načrtovanje potreb po kadrih</i>	7
3.2.2. <i>Privabljanje.....</i>	7
3.2.3. <i>Selekcioniranje in najemanje</i>	8
3.2.4. <i>Orientacija ali uvajanje v delo.....</i>	9
3.2.5. <i>Ocenjevanje delavčeve uspešnosti</i>	10
3.2.6. <i>Razvoj kadrov.....</i>	10
3.2.7. <i>Zaključek delovnega razmerja</i>	11
4. RAZVOJ KADROV.....	11
4.1. <i>Kako razvoj kadrov opredeljujejo različni avtorji</i>	11
4.2. <i>Vloga in pomen razvoja kadrov</i>	13
4.3. <i>Aktivnosti razvoja kadrov.....</i>	14
4.3.1. <i>Izobraževanje</i>	14
4.3.1.1. <i>Vloga in pomen izobraževanja.....</i>	14
4.3.1.2. <i>Oblike in metode izobraževanja.....</i>	15
4.3.1.3. <i>Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju</i>	16
4.3.2. <i>Redni letni razgovor.....</i>	19
4.3.2.1. <i>Vloga in pomen rednega letnega razgovora</i>	19
4.3.2.2. <i>Potek rednega letnega razgovora.....</i>	19
4.3.3. <i>Mentorstvo.....</i>	21
4.3.4. <i>Ostale aktivnosti razvoja kadrov.....</i>	22
4.4. <i>Merjenje aktivnosti razvoja kadrov.....</i>	22
4.4.1. <i>Pomen merjenja.....</i>	22
4.4.2. <i>Metode merjenja.....</i>	23
5. RAZVOJ KADROV V PODJETJU X	24
5.1. <i>Predstavitev podjetja X.....</i>	24
5.2. <i>Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju X.....</i>	25
5.3. <i>Kadrovska funkcija v podjetju X.....</i>	26
5.4. <i>Kadrovski proces v podjetju X.....</i>	27
5.5. <i>Razvoj kadrov v podjetju X.....</i>	29
5.5.1. <i>Aktivnosti razvoja kadrov.....</i>	30
5.5.1.1. <i>Izobraževanje</i>	30
5.5.1.1.1. <i>Vrste izobraževanj.....</i>	31
5.5.1.1.2. <i>Vrednotenje rezultatov izobraževanja.....</i>	32
5.5.1.2. <i>Redni letni razgovor</i>	33
5.5.1.3. <i>Mentorstvo</i>	35
5.5.1.4. <i>Ostale aktivnosti razvoja kadrov</i>	35

5.5.2. Merjenje aktivnosti razvoja kadrov.....	36
6. PREDLOGI ZA BOLJŠE RAZVIJANJE KADROV V PODJETJU X.....	38
7. SKLEP.....	40
LITERATURA	42
VIRI.....	43
PRILOGE	

1. UVOD

Bistvo vsakega podjetja je doseganje zastavljenih ciljev. Podjetja pri tem uporabljajo različne vire, da bi dosegla čim boljše rezultate. Vendar pa prisotnost vseh nujnih virov ni dovolj za uspeh, kajti z viri je potrebno učinkovito upravljati in ravnateljovati. To je še posebej pomembno pri tistih virih, ki so ključni za uspešno delovanje podjetja. Skozi čas se je namreč razvilo spoznanje, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši vir in da so kadri, torej ljudje, ki opravljajo različne naloge v okviru podjetja, najpomembnejše premoženje, ki ga ima podjetje. Zato razvoja in uspešnosti podjetja ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, temveč čedalje bolj s prispevki zaposlenih.

Kadri postajajo danes eden najpomembnejših dejavnikov za uspeh podjetja, zato se bom v svojem diplomskem delu osredotočila na zaposlene ter na aktivnosti, ki so z njimi povezane. Največjo pozornost bom pri tem namenila aktivnostim razvoja kadrov, saj so prav te najpomembnejša dolgoročna naložba vsakega podjetja in nujen pogoj za razvoj samega podjetja. Pri tem pa morajo biti poleg zahtev delovnega mesta upoštevani še motivi, interesi in potrebe zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je teoretično in praktično na primeru konkretnega podjetja predstaviti sistem razvoja kadrov. V okviru tega je moj cilj najprej teoretično predstaviti, kdo v podjetju se ukvarja z razvojem kadrov ter elemente kadrovskega procesa. Znotraj tega procesa je moj cilj osredotočiti se na razvoj kadrov in na aktivnosti, ki so s tem povezane. Spoznanja, zasnovana na podlagi preučevane literature, je cilj aplicirati na primeru uveljavljenega slovenskega podjetja, ki je želelo ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje X. Prav tako je cilj diplomskega dela podjetju X podati predloge za učinkovitejše delovanje razvoja kadrov znotraj kadrovske funkcije.

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomembnost kadrov ter njihovega razvoja za podjetje. Z učinkovitim razvojem kadrov si bo podjetje namreč zagotovilo ideje in sposobnost njihovega uresničevanja, kar posledično pripelje do večje uspešnosti podjetja. Namen diplomskega dela je tudi, da bo podjetje X na podlagi predlogov, ki jih bom podala v diplomskem delu, lahko izboljšalo aktivnosti na področju razvoja kadrov.

Glede na metodologijo sem diplomsko delo razdelila v dva dela, teoretičnega in empiričnega. Pri teoretičnem delu gre za spoznavanje, preučevanje in primerjavo pogledov različnih avtorjev glede pomena in razvoja kadrov v podjetju, zato je bila osnova za diplomsko delo razpoložljiva literatura, predvsem s področja ravnanja z zaposlenimi in razvoja kadrov. Kot strokovno literaturo sem uporabila strokovne revije in članke, ki obravnavajo preučevano temo. Empirični del pa temelji zlasti na analizi internih gradiv ter polstrukturiranih intervjujih, ki sem jih opravila z vodjo in sodelavko Službe za razvoj kadrov v podjetju X.

Struktura diplomskega dela je prilagojena cilju in namenu diplomskega dela. Razdeljena je na osem poglavij in njihovih podpoglavij. Uvodno poglavje je namenjeno predstavitvi predmeta obravnave, osnovnih ciljev in namena, metod dela ter strukture diplomskega dela. V drugem delu je teoretično predstavljena kadrovska funkcija. Najprej sem definirala najpomembnejše pojme, nato sem predstavila razumevanje kadrovske funkcije kot poslovne in kot organizacijske funkcije, čemur sledi še analiza pomena in vloge, ki jo ima kadrovska funkcija v podjetju.

Da se lahko v nadaljevanju osredotočim na razvoj kadrov oziroma njihovih zmožnosti, je potrebno poznati celoten kadrovski proces, zato je predmet tretjega dela analiza kadrovskega procesa. Najprej sem primerjala, kako omenjeni pojem razumejo različni avtorji, nato pa proces po posameznih fazah tudi opisala.

V četrtem delu sem znotraj prej opisanega kadrovskega procesa svojo pozornost podrobneje usmerila na sistem razvoja kadrov. Najprej sem preučila, kako razvoj kadrov razumejo različni avtorji, nato opisala vlogo in pomen, ki ga ima razvoj kadrov za podjetje, ter se v nadaljevanju osredotočila na opis treh podsistemov razvoja kadrov: izobraževanja, rednega letnega razgovora ter mentorstva. V okviru izobraževanja sem najprej opredelila pojme, predstavila vlogo in pomen, ki ga imata za podjetje, predstavila oblike in metode izobraževanja, ter po posameznih fazah še stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju. Temu sledi predstavitev rednega letnega razgovora, v okviru katerega sem opisala vlogo in pomen v podjetju ter njegov potek. Na koncu predstavim še mentorstvo. V naslednjem podpoglavju sem omenila še druge aktivnosti, s katerimi podjetja razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih. V zadnjem podpoglavju sem se osredotočila na merjenje aktivnosti razvoja kadrov. Najprej sem definirala pomen merjenja za podjetje, nato pa predstavila nekaj metod za merjenje aktivnosti na področju razvoja kadrov.

V petem delu sem vsa predhodno ugotovljena teoretična spoznanja analizirala na praktičnem primeru podjetja X. Predstavila sem podjetje in analizirala različne kadrovske strukture zaposlenih, predstavila sem kadrovske funkcije v podjetju, potek kadrovskega procesa in se v nadaljevanju osredotočila na razvoj kadrov v podjetju. V okviru tega sem predstavila aktivnosti razvoja kadrov, predvsem izobraževalno dejavnost v podjetju, oblike izobraževanj in načine njihovega vrednotenja. Nato sem predstavila še redni letni razgovor, mentorstvo in ostale aktivnosti razvoja kadrov. Na koncu sem dodala še merjenje aktivnosti razvoja kadrov, v okviru katerega sem predstavila merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Šesto poglavje vsebuje predloge za izboljšave v delovanju razvoja kadrov podjetja X, kar naj bi pripeljalo do večje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih. V zadnjem, sedmem delu, podajam sklepno misel, kjer sem podala povzetek bistvenih ugotovitev. Sledi seznam uporabljene literature in virov. Temu sledijo še priloge.

2. KADROVSKA FUNKCIJA

2.1. Opredelitev pojmov

Kadrovska funkcija je ena izmed osnovnih funkcij v podjetju, ki se ukvarja s kadri. V podjetju jo izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje (Lipičnik, 1997, str. 27).

Kadre oziroma zaposlene so preučevali različni avtorji. Možina (1998, str. 3) jih opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v podjetju. Kadri so po njegovem mnenju sami zase vir, obenem pa je tudi vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Armstrong (Rozman, 1998, str. 6) jih razume kot temeljni dejavnik v podjetju, kar so postali s svojo spremenjeno vlogo, s svojimi zmožnostmi. Podobno Robbins (Rozman, 1998, str. 6) ugotavlja, da podjetje potrebuje zaposlene, da bi izvedli celo vrsto delovnih nalog.

Noben kader pa aktivnosti ne more izvesti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. To pomeni, da ni aktiven, če aktivnosti ne zna, ne more ali noče izvesti. Te lastnosti s skupnim imenom imenujemo zmožnosti. To pa so tudi tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo (Lipičnik, 2002, str. 456-457).

Nekateri avtorji uporabljajo izraz kadrovske viri. S tem mislijo na zaposlene, njihove zmožnosti (sposobnosti, znanje, motiviranost), vrednote itd., kot tudi njihovo navezanost na skupino, podjetje, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina, 1998, str. 3).

Poleg teh izrazov, pa se v zadnjih 10-tih letih vedno bolj uporablja tudi izraz človeški kapital¹. To je kapital, ki ga ustvarjajo zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, vedenjem, torej vsem, kar vsak dan z njimi odide iz podjetja. Zato je človeški kapital nekaj, kar je zelo negotovo, saj če zaposleni podjetje zapustijo, le-ta ta kapital izgubi. Podjetja tako z vlaganjem v zaposlene, z razvijanjem kadrov, povečujejo človeški kapital, pri čemer je njihov cilj, da je fluktuacija zaposlenih čim manjša (Pučko, 2001, str. 313).

¹ Človeški kapital je poleg strukturnega kapitala, ki tudi po odhodu delavcev ostane v podjetju in nastane s pomočjo človeškega dejavnika (npr. baze podatkov o odjemalcih, sistemi motiviranja, inovacije ipd.), glavni del intelektualnega kapitala. Zaenkrat še ne obstaja neka splošno sprejeta definicija intelektualnega kapitala, vendar pa so si avtorji večinoma enotni, da je intelektualni kapital neka neopredmetena vrednost podjetja (Sitar, Vasič, str. 5).

2.2. Kadrovska funkcija kot poslovna in kot organizacijska funkcija

V podjetju obstajajo poslovne in organizacijske funkcije. Poslovne funkcije v poslovanju so nabavna, kadrovska, proizvodna, prodajna in finančna. Njihov skupen rezultat je uporabna vrednost, torej proizvodi in storitve, ki jih podjetje s svojim poslovanjem ustvarja. Organizacijske funkcije pa ne ustvarjajo proizvodov in storitev neposredno, temveč zagotavljajo z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe, da poslovanje smotrno poteka in da bo cilj poslovanja ustvarjen na najbolj smotrni način. Taki organizacijski procesi ali vsaj njihove stopnje so npr. planiranje, kontroliranje, upravljanje, ravnanje itd. Kadrovska funkcija se kot edina med funkcijami pojavlja kot poslovna in kot organizacijska funkcija (Rozman, 1998, str. 7).

Kadrovska funkcija kot poslovna funkcija, za katero Rozman (1998, str. 7) prepozna angleški izraz »personnel function«, je odgovorna, da je ustrezna delovna sila, katere nosilci so zaposleni, neprenehoma na voljo. Podjetje posameznika ne izobražuje in ne razvija. V podjetju se z njo ukvarja kadrovski oddelek.

Za kadrovsko funkcijo kot organizacijsko funkcijo oziroma kadrovanje pa Rozman (1998, str. 7-8) prepozna angleški izraz »staffing«. To predstavlja širše gledanje na kadrovsko funkcijo, saj vključuje tudi vlogo managerjev oz. ravnateljev. Njihova vloga je nujna in ključna v procesih planiranja, izbire, napredovanja itd. zaposlenih, saj je osredotočena na upoštevanje in razvijanje razmerij in s tem zmožnosti zaposlenih.

Podobno meni Florjančič s soavtorji (Florjančič et al, 1994, str. 183), da kadrovska funkcija pomaga ravnateljem pri vodenju zaposlenih s proučevanjem kadrovskih procesov in s profesionalno obdelavo teh procesov: s selekcijo, planiranjem kadrov, sprejemom, razporedom, premeščanjem, izobraževanjem, urejanjem delovnih razmerij in pogojev za delo.

Govorimo torej o aktivnostih ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, managementa kadrovskih virov ali vlaganja v človeški kapital, kakor pač posamezni avtorji te aktivnosti poimenujejo, s katerimi želi podjetje doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, podjetju in družbi (Možina, 1998, str. 3).

2.3. Pomen in vloga kadrovske funkcije

Pomen kadrovskega oddelka oziroma funkcije v podjetju se je skozi čas zelo spreminjal. V preteklosti so bili znani kot personalna služba, personalno-administrativni oddelek in podobno in v organizacijski shemi niso bili visoko uvrščeni. Zaposleni v njih niso imeli visoke izobrazbe in so se večinoma ukvarjali z dejavnostmi, ki jih managerji oziroma druge službe niso želeli opravljati; s personalno evidenco, sprejemom, nameščanjem in odpuščanjem delavcev, prehrano, rekreacijo in podobno.

Pomembnost kadrovske dejavnosti se je skozi čas povečevala, v njih so se začeli zaposlovati ustrezni strokovnjaki z višjo oziroma visoko izobrazbo. V njeno dejavnost so se čedalje bolj uvrščale naloge, ki niso bile samo personalne, ampak so se nanašale na celo paleto različnih dejavnosti; načrtovanje kadrov, izobraževanje in osebni razvoj, nagrajevanje, spremljanje razvoja kadrov ipd. S povezovanjem z drugimi področji v podjetju je kadrovska dejavnost dobila svoj smisel in pomen, ni več namenjena sama sebi kot prej, temveč je neizogibna pri ustvarjanju odličnosti pri delu in zadovoljevanju odjemalcev na trgu (Možina, 1998, str. 3-5).

V kadrovskih funkcijah sta zaposleni dve vrsti strokovnjakov. Kadrovski generalist je oseba, ki ima široko kadrovsko izobrazbo, vendar malo ve o vsem kar se tiče kadrovskih virov in jih v glavnem najdemo v manjših podjetjih. Kadrovski specialisti pa so bolj ozko naravnani na opravljanje posameznih nalog v zvezi s kadrovskimi viri (specialist za izobraževanje, zaposlovanje ipd.) in jih najdemo v večjih podjetjih, izobrazbo pa so si pridobili v ustreznih šolah (Možina, 1998, str. 19).

Število kadrovskih strokovnjakov v podjetju je različno in je odvisno od različnih dejavnikov, kot na primer števila zaposlenih, obsega poslovanja, predvidenega razvoja, ter drugih dejavnikov, ki vplivajo na realizacijo kadrovske politike. Čim bolj podjetje raste, tem bolj narašča potreba po kadrovskih opravilih in z njimi povezanim specializiranim znanjem. To znanje zagotavlja (Florjančič, Možina, 1987, str. 31-32):

- 1-2 zaposlena v podjetjih s 100-200 delavci,
- 2-7 zaposlenih v podjetjih z 200-600 delavci,
- od 4 zaposlenih pa do števila, ki je izračunano iz razmerja: 1 kadrovski strokovnjak na 120-200 delavcev – v podjetjih z več kot 600 delavci.

Velikost podjetja in število zaposlenih narekujeta oblike organiziranosti kadrovske funkcije oziroma število zaposlenih kadrovskih delavcev (Florjančič, Možina, 1987, str. 31-32):

- do 70 zaposlenih – kadrovnik,
- od 71 do 200 zaposlenih – kadrovski referat,
- od 201 do 400 zaposlenih – kadrovski oddelek,
- od 401 do 1000 zaposlenih – kadrovska služba,
- nad 1000 zaposlenih – kadrovski sektor.

Predlog upošteva število zaposlenih kot faktor, ki naj opredeli obseg delovnih nalog pri opravljanju kadrovske funkcije. Vendar pa mora vsako podjetje samo ugotoviti, kako naj organizira kadrovsko funkcijo in koliko strokovnega kadra potrebuje.

3. KADROVSKI PROCES

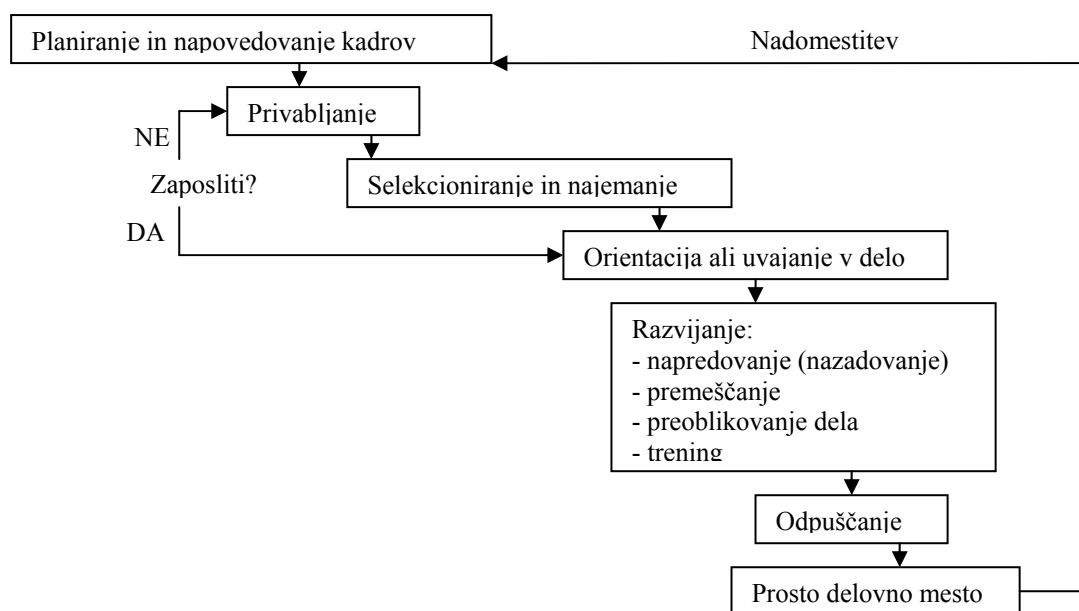
Kadrovski proces je proces, ki vsebuje celoto dogodkov in dejavnosti v zvezi s sprejemanjem, načrtovanjem, razporejanjem, motiviranjem in razvojem kadrov, tehničnim, zdravstvenim ter socialnim varstvom in zagotavljanjem ustreznih delovnih pogojev. S tem vstopa v ostale

proces (proizvodni, finančno komercialni, proces odločanja), katerih osnovni dejavnik je človek in njegove zmožnosti. Ti ostali procesi pa imajo le posreden vpliv na kadrovske procese (Florjančič, Kavran, 1992, str. 48).

3.1. Kako kadrovske procese opredeljujejo različni avtorji

Lipičnik (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91) definira kadrovske procese kot proces zaposlovanja, ki ga lahko razumemo v širšem ali ožjem smislu. Podjetje namreč zadovoljuje svoje potrebe po kadrih z zaposlovanjem, katerega sestavni del so planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi. Kadar mislimo na celotno verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci, govorimo o zaposlovanju v širšem smislu. Kadar pa mislimo na samo en del zaposlovanja v širšem smislu, torej na pridobitev novega delavca, govorimo o zaposlovanju v ožjem smislu. Iz slike 1 (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91) je razvidno, da je postopek zaposlovanja v širšem smislu sestavljen iz različnih faz.

Slika 1: Proces zaposlovanja v širšem smislu



Vir: Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91.

Podobno kot Lipičnik tudi Lipovec (1987, str. 273) razume kadrovanje kot nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje delavcev. Tudi drugi avtorji kot temeljne elemente kadrovanja razumejo: iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje njihove kariere (Koletnik, Kovač, Rozman, 1993, str. 198). Florjančič (Florjančič, Kavran, 1992, str. 69) na kadrovske procese gleda širše in temu doda še premeščanje kadrov, ustrezno informiranje, skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja, varstvo pri delu, delitev osebnih dohodkov ter proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

3.2. Faze kadrovskega procesa

Glede na navedbe različnih avtorjev in dosedanjih ugotovitev bom v nadaljevanju opisala faze kadrovskega procesa, kot si, po mojem mnenju, smiselno sledijo:

- načrtovanje potreb po kadrih,
- privabljanje kadrov,
- selekcioniranje in najemanje,
- orientacija ali uvajanje v delo,
- ocenjevanje delavčeve uspešnosti,
- razvoj kadrov,
- zaključek delovnega razmerja.

3.2.1. Načrtovanje potreb po kadrih

Načrtovanje potreb po kadrih je prva stopnička v procesu zaposlovanja in je navadno v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja, kajti vizije in strategije vplivajo na to, kako v podjetju načrtujejo potrebne kadre. V tej fazi skuša podjetje določiti, koliko ljudi in kakšne ljudi potrebuje. Poleg tega mora ugotoviti tudi, kdaj jih potrebuje (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 93).

Obstaja vrsta definicij, ki opredeljujejo načrtovanje kadrov, pri tem pa zajemajo naslednje elemente (Florjančič, Jereb, 1998, str. 31-32):

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

Pri določanju potrebnih kadrov se je potrebno tudi nujno vprašati, kakšno delo bo novemu delavcu namenjeno in kakšne zmožnosti potrebuje, da bi to delo lahko uspešno opravil. Iz tega se sestavi spisec pogojev, ki jih mora izpolnjevati delavec, če naj kandidira za delo. Tako oblikovani seznam pogojev pomeni konkurenčno ponudbo za vse, ki se nameravajo prijaviti. (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 93-95).

3.2.2. Privabljanje

Ko podjetje ugotovi manjkajoče potrebe po kadrih, se začne postopek privabljanja kandidatov. Temeljni cilj privabljanja oz. pridobivanja delavcev je razpolaganje z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko v podjetju izbirajo v nadaljnjem postopku kadrovanja, s čim nižjimi stroški.

Podjetje lahko pridobiva zaposlene iz notranjih ali zunanjih virov. Pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v podjetju in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. Podjetje mora za uspešno notranje kadrovanje imeti dobre podatke o zaposlenih, zlasti o njihovih sposobnostih. Ta način uporabljajo predvsem velika podjetja.

Pridobivanje zaposlenih iz zunanjih virov pa je značilno zlasti za podjetja, ki povečujejo število zaposlenih. Le ta se zaradi slabosti notranjega kadrovanja in zaradi pomanjkanja kandidatov v podjetju obračajo k zunanjim virom kadrov, ki jih pridobivajo z različnimi metodami. Med te metode štejemo metodo neformalnega pridobivanja, to je predvsem preko znancev in prijateljev, neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih, akcije po šolah, štipendiranje. Zelo razširjeni in vsestransko uporabni metodi pridobivanja kandidatov sta tudi oglaševanje v sredstvih javnega obveščanja ter sodelovanje z javnimi službami za zaposlovanje (Svetlik, 1998, str. 109-116). Posebno priložnost in veliko tehničnih možnosti za objavljane prostih delovnih mest in iskanje novih delavcev nudi tudi internet (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 96).

Pri privabljanju kandidatov je potrebno upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. To načelo bi lahko z vidika trga delovne sile spremenili v načelo konkurenčnosti, po katerem lahko podjetja med več potencialnimi kandidati izberejo najustreznejšega (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 96).

Ker podjetja najpogosteje uporabljajo oglase za vabljenje kandidatov, morajo biti ti skrbno oblikovani. Pomemben element je opaznost oglasa, kar lahko dosežemo z izjemno velikostjo oglasa, z objavo na neobičajni strani, a med branimi rubrikami, z izjemno oz. nenavadno grafično podobo ipd. Vendar pa sama prodornost oglasa še ne zagotavlja njegove vablljivosti, kajti treba jo je izkoristiti za vplivanje na odločitev, da se kandidat prijavi. To dosežemo z vsebino, ki naj bo preprosta, jasna, kratka in iskrena (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 96).

3.2.3. Selekcioniranje in najemanje

V nadaljnjem postopku kadrovskega procesa morajo v podjetju izmed večjega števila kandidatov izbrati ustrezno število ljudi, zato je zelo pomembno, da so že v predhodnih fazah natančno določili, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujejo. Vendar pa je potrebno vedeti, da je izbiranje delavcev dvosmerni proces, ki teče med podjetjem in posamezniki, pri katerih je podjetje vzbudilo zanimanje za zaposlitev. Čim bolj ključno delovno mesto bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev je potrebno vložiti v postopek njegovega pridobivanja in izbire. Za različne kandidate se uporabijo torej različne metode izbire, vendar pa je izbira metode odvisna tudi od velikosti podjetja in usposobljenosti delavcev za vodenje izbirnega postopka. Najpogosteje uporabljene metode so: prijava na delo, testi, intervjuji, življenjepis, dokazila in priporočila in zdravniški pregled (Svetlik, 1998, str. 117-141).

Najpogostejše uporabljena metoda izbire je intervju. To je postopek za ocenjevanje lastnosti osebe na podlagi pogovora. Da bi bili rezultati zanesljivi, je treba intervju skrbno pripraviti in si zanj vzeti dovolj časa. V pogovoru je treba osvetliti lastnosti kandidata, kot so: inteligenca, širina interesov, spretnost pri komuniciranju, ambicije, karakterne lastnosti in podobno (Lipovec, 1987, str. 277).

Pogosto uporabljena metoda izbire je tudi testiranje. To je postopek, s katerim se poskuša ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na podlagi teh rezultatov predvideti, kakšna bo kandidatova uspešnost pri konkretnem delu (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 103).

Dobro je, če v izbirnem postopku sodeluje neposredni vodja, saj bo kandidat po pogovoru z njim najbolje spoznal delo, za katero se poteguje. Za končno odločitev o izbiri je potrebno analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije, glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca, ter kandidate medsebojno primerjati. Običajna in nujna faza sprejemnega postopka je tudi zdravniški pregled, kamor pošljejo le tiste kandidate, za katere so se že odločili, da so za podjetje primerni. Ostalih po možnosti ne zavrnejo dokončno, kajti lahko bi bili primerni za kako drugo delovno mesto, za katero utegne podjetje kmalu iskati delavce (Svetlik, 1998, str. 138-139).

Če selekcijski postopek ni uspešen in podjetje v njem ni našlo ustreznega kandidata za konkretno delovno mesto, se postopek vrne v prejšnjo fazo in podjetje ponovno prične s postopkom privabljanja kandidatov. V nasprotnem primeru pa je potrebno z delavcem skleniti formalnopravno delovno razmerje. Pogodba o zaposlitvi predstavlja končno fazo zaposlovanja v ožjem smislu in v tem trenutku se začne nova stran v odnosih.

3.2.4. Orientacija ali uvajanje v delo

Ko je nov delavec sprejet na delo, se začne njegovo uvajanje v delo ali orientacija. Pri tem gre za sistematičen formalen ali neformalen program, pri katerem se novemu delavcu predstavijo njegove delovne obveznosti, politika podjetja, sodelavci itd.. Čas uvajanja je različen, lahko je zelo kratek, dan ali dva, lahko pa je tudi daljši, odvisen je od odgovornosti in zapletenosti dela. Včasih je dobro uvajanje v delo vredno več kot sam selekcijski postopek, kajti dobro uveden delavec natančno ve, kaj se od njega pričakuje (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 106).

Planirano uvajanje v delo zato prihrani čas in stane mnogo manj, kot če podjetje novega zaposlenega pusti, da se uči sam. Zmanjša izgubo, zagotavlja pridobitev varnih delovnih navad in zmanjša se nezadovoljstvo zaposlenih. Preprečuje učenje napačnih delovnih navad, ki bi se jih morali kasneje odvaditi.

Zelo pogost način uvajanja novih zaposlenih je, da mu v podjetju dodelijo mentorja, to je izkušeni zaposleni, ki lahko s svojim znanjem in spretnostmi poskrbi za spodbude in oporo zaposlenemu. Prav s svojimi izkušnjami mu lahko pomaga, da se izuri pri delu, s

poznavanjem kulture in delovanja podjetja pa je tudi pravi vir informacij, s katerimi zaposlenemu pomaga, da se lažje vživi v delovno okolje (Zidar Gale, 2006, str. 48).

Podjetje lahko uporabi tudi druge oblike uvajanja v delo. Organizira lahko uvajalni seminar, kjer novozaposleni teoretično in praktično spozna novo delo, s pripravištvom, z usposabljanjem ipd..

3.2.5. Ocenjevanje delavčeve uspešnosti

Da bi ugotovili, ali je bila izbira delavca pravilna, je potrebno oceniti njegovo delovno uspešnost. To pa je možno le, če ima podjetje jasno postavljene cilje in merila uspešnosti. Pri tem v podjetju ugotavljajo, kako je pri delu uspešen ter kakšne so njegove prednosti in slabosti, kar lahko služi tudi kot osnova za napredovanje, nagrajevanje ter planiranje nadaljnjega razvoja (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 107).

Ocenjevanje delovnih dosežkov je najpogosteje organizirano tako, da jih ocenjuje neposredno nadrejeni vodja, poznane pa so še metode, kjer nadrejenega ocenjujejo podrejeni, »metoda 360 stopinj«, kjer je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov, ali pa metoda »timskega ocenjevanja«, ki temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavcev v timu.

Poznane pa so tudi so različne tehnike, s pomočjo katerih ocenjujemo delovne dosežke. Pogosto se uporabljajo ocenjevalne lestvice, pri katerih je zaposleni ocenjen po vnaprej opredeljenih kriterijih. Delovne dosežke lahko ocenjujemo tudi z rangiranjem, vendar je ta metoda uporabna le, če zaposleni opravljajo enako delo, z metodo neposrednega primerjanja pa se osebe medsebojno primerja po dosežkih. Dokaj razširjena tehnika je tehnika označevalnih list, ki temelji na spisku različnih načinov vedenja. Med najučinkovitejšimi je tudi tehnika vodenja s cilji, ki omogoča primerjanje delovnih ciljev z delovnimi dosežki (Jamšek, 1998, str. 226 – 236).

3.2.6. Razvoj kadrov

Na podlagi ocen delovne uspešnosti delavca lahko v podjetju pričnejo z aktivnostmi razvijanja njegovih zmožnosti. To je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Ti postopki in ukrepi so izobraževanje, usposabljanje, redni letni razgovori, mentorstvo ipd..

Če v podjetju želijo, da bo razvoj kadrov učinkovit, mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese zaposlenih. S tem zagotavljajo optimalno usposobljenost in motivacijo zaposlenih za delo, kar prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, s čimer si podjetje zagotavlja prihodnji razvoj (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45-61).

Zaradi naraščajoče vloge razvoja kadrov za podjetje, bom v naslednjem, četrtem poglavju, pozornost usmerila na to področje kadrovskega procesa.

3.2.7. Zaključek delovnega razmerja

Do prenehanja veljavnosti pogodbe lahko pride iz več razlogov. Pogodba o zaposlitvi preneha veljati (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 140-148):

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

Z zaključkom delovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem se odpre novo delovno mesto in proces se vrne v prvotno fazo, kjer podjetje ponovno prične s privabljanjem kandidatov za prosto delovno mesto. Proces se torej ne zaključi, temveč se neprestano ponavlja.

4. RAZVOJ KADROV

Poslovni svet je postal zelo nepredvidljiv, zato mora podjetje, če želi preživeti in biti uspešno v vedno bolj tekmovalnem globalnem okolju, kot eno ključnih poslovnih strategij opredeliti razvoj zmožnosti svojih zaposlenih. Zaradi tega sem se odločila, da v nadaljevanju analiziram to fazo kadrovskega procesa.

4.1. Kako razvoj kadrov opredeljujejo različni avtorji

V preteklosti so koncept razvoja kadrov oziroma njihovih zmožnosti enačili z izobraževalno dejavnostjo v podjetjih in temeljni cilj razvoja kadrov naj bi bil tako usmerjen v dopolnjevanje in izpopolnjevanje njihovega znanja in sposobnosti trenutnim in prihodnjim potrebam delovnega procesa. Kasneje so izhajali iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja kadrov nujno, poleg delovnega procesa, upoštevati tudi njihove motive, interese ter potrebe po izobraževanju in izpopolnjevanju. Koncept se je tako postopoma začel širiti še na druga področja in pojem je dobival vedno širši pomen (Florjančič, Jereb, 1998, str. 44).

Florjančič in Jereb (1998, str. 45) razvoj kadrov razumeta kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Podobno razmišlja tudi Herrera (1993, str. 38-62), ki opredeljuje razvoj kadrov kot vse aktivnosti, ki so namenjene razvijanju spretnosti, znanja in stališč zaposlenih v podjetju oziroma razvijanje, usmerjanje in investiranje v zaposlene.

Hellriegel uvršča v področje razvoja kadrov napredovanje oz. nazadovanje, premeščanje, preoblikovanje dela ter trening (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 91). Mills, Pace in Smith (1991, str. 2) temu dodajo še izobraževanje in usposabljanje, da bi izboljšali učinkovitost posameznika, skupine in podjetja. Balkin (Balkin et al., 2001, str. 317) za razliko od prejšnjih avtorjev med aktivnosti razvoja kadrov šteje mentorstvo ter rotacijo zaposlenih in tako kot Mills, Pace in Smith izobraževalne dejavnosti. Vendar pa morajo v podjetju najprej spoznati in oceniti delavčeve interese ter lastnosti, nato določiti cilje, ki naj jih doseže na poti do kariere, ki si jo želi in temu prilagoditi aktivnosti razvoja.

Najširše gleda na aktivnosti razvoja kadrov Noe (2002, str. 284-311), ki vključuje še ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Po njegovem mnenju večina podjetij za razvijanje kadrov uporablja vsaj enega od naslednjih pristopov:

- Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih;
- ocenjevanje delovne uspešnosti z zbiranjem, obdelavo in povratkom informacij zaposlenim o njihovem vedenju, zmožnostih ipd., za kar sta največkrat uporabljeni orodji letni razgovor in različni psihološki testi;
- pridobivanje delovnih izkušenj, predvsem z razširitvijo trenutnega dela, z napredovanjem, premestitvami, kroženjem zaposlenih ipd., kar da nove izzive in odgovornosti, s katerimi zaposleni razvijajo svoje sposobnosti;
- mentorstvo in trenerstvo.

K razvoju kadrov pripomoremo tudi z modeli kompetenc oziroma zmožnosti, delovne uspešnosti in vodenja s cilji, ki jih vodja usmerja k zaposlenim z rednimi letnimi razgovori (Majcen, 2004, str. 36-41).

Florjančič in Jereb (1998, str. 45) ne omenita le konkretnih orodij razvoja kadrov, temveč govorita tudi o tem, zakaj je razvoj kadrov pomemben. Prispeva namreč k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja in k njegovemu čim ugodnejšemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na področjih, kot so:

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri ter stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava na prevzem določenih funkcij,

- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih, skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,
- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih podjetju.

4.2. Vloga in pomen razvoja kadrov

Včasih so bili v razvojne programe vključeni samo najvišji predstavniki podjetja, medtem ko so ostale delavce večinoma samo usposabljali, da so izboljšali svoje sposobnosti, ki so jih potrebovali za opravljanje trenutnega dela. Sčasoma, ko se je povečeval pomen timskega dela in so zaposleni postajali vse pomembnejši del podjetja, je strategija razvoja kadrov postala pomembna za vse zaposlene. Danes, ko živimo v informacijski dobi, podjetja vedno bolj tekmujejo v znanju, sposobnostih in inovativnosti svojih zaposlenih, kot pa v produkcijskih stroških (Gomez – Mejia, 2001, str. 282-294).

Temeljna naloga razvoja kadrov je zagotavljati, glede na sedanjo razvitost in strateške cilje podjetja, optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kadrov pa je pravočasno in učinkovito prilagajati zaposlene spremembam v podjetju in okolju. Kljub temu, da vse spremembe niso enako globoke in korenite, pa prav vsaka zahteva določen čas za prilagajanje. Razvoj kadrov je torej dolgoročna naložba, kajti večje in zahtevnejše kot so spremembe, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45-54).

Z vidika podjetja je razvoj kadrov pomemben predvsem zaradi (Florjančič, Jereb, 1998, str. 51):

- večje storilnosti (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave),
- boljše kakovosti izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb),
- večje prilagojenosti delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Z vidika zaposlenih pa je razvoj kadrov pomemben zaradi (Florjančič, Jereb, 1998, str. 51):

- zagotavljanja možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih 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.

4.3. Aktivnosti razvoja kadrov

Glede na opredelitve različnih avtorjev ugotavljam, da podjetja uporabljajo različne pristope za razvijanje kadrov oziroma zmožnosti svojih zaposlenih, ki samo skupaj dajejo učinkovite rezultate razvoja kadrov in s tem vplivajo na povečanje uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Ta orodja so: izobraževanje in usposabljanje, redni letni razgovor, mentorstvo, trenerstvo, rotacije, premeščanje, preoblikovanje dela, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje in podobno. Glede na to, da so aktivnosti med seboj povezane, jih bom v nadaljevanju predstavila v okviru štirih sklopov:

- izobraževanje, v okviru katerega bom opredelila še usposabljanje ter izpopolnjevanje,
- redni letni razgovor, kamor sodi še ocenjevanje delovne uspešnosti,
- mentorstvo, kjer bom omenila še trenerstvo,
- ostale aktivnosti razvoja kadrov.

4.3.1. Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb, 1998, str. 177). Izobraževanje je torej usmerjeno na dolgi rok in se osredotoča na aktivnosti, ki pomagajo zaposlenim rasti. Pripravi jih na prihodnje delovne zahteve in ni nujno, da izboljša njihovo delovanje pri trenutnem delu (Bernardin, 2003, str. 164).

Pojem izobraževanje je pogosto zamenjan s pojmom *usposabljanje*. Izobraževanje se obravnava kot širši, nadrejen pojem in obsega tudi usposabljanje. Pod usposabljanjem pa razumemo tisti del izobraževalnega procesa, ki se osredotoča na sedanost in ga lahko opredelimo kot poskus zapolnitve določene vrzeli pri trenutnem delu. To ponavadi pomeni spremembe v specifičnem znanju, spretnostih, vedenju. Usmerjeno naj bi bilo tako, da zadovoljuje tako cilje podjetja kot vsakega posameznika (Bernardin, 2003, str. 164-165).

Izpopolnjevanje vključuje razširjanje, poglobljanje, posodabljanje in dopolnjevanje že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Izpopolnjevanje obsega vsa področja znanja (Jereb, 1998, str. 178).

4.3.1.1. Vloga in pomen izobraževanja

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja. Zato je razumljivo, da podjetja posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju svojih zaposlenih.

Namen izobraževanja v podjetjih je izboljšati sposobnosti zaposlenih, da bi ti lahko postali učinkovitejši in uspešnejši pri delu. Zato v podjetju pričakujejo, da bodo izobraževalni ukrepi

pripomogli k večjemu znanju ter izboljšali spretnosti in ravnanje glede na delovne zahteve. Vse to bo povzročilo tudi spremembe v opravljanju dela, končni učinek pa naj bi bil doseganje poslovnih ciljev podjetja (Jereb, 1998, str. 177-183).

Pomembno vlogo pri izobraževanju zaposlenega ima kadrovska služba, ki je poleg njegovega nadrejenega najbolj seznanjena s tem, kakšno izobrazbo in delovne izkušnje zaposleni že ima in kakšno dodatno izobraževanje potrebuje, glede na delovno mesto, ki ga zaseda. Pri tem ne gre pozabiti na aktivno sodelovanje zaposlenega, njegovo pripravljenost za dosežke, motiviranost in ustvarjalnost. Upoštevani morajo biti motivi, interesi ter potrebe posameznega zaposlenega.

4.3.1.2. Oblike in metode izobraževanja

Da bi tisti, ki se izobražuje, snov dojemal kar najlažje, je potrebno zagotoviti z uporabo različnih oblik in metod izobraževanja. Izobraževalne oblike je potrebno razlikovati od metod. Izobraževalna oblika pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem se za doseg izobraževalnih ciljev uporabljajo različne metode. Vse oblike in metode izobraževanja niso zmeraj primerne za vse situacije, izbrane pa morajo biti tako, da so prilagojene potrebam in željam posameznih skupin (Jereb, 1998, str. 185-186).

Razlikujemo med tremi temeljnimi vrstami izobraževalnih oblik. Prve so množične izobraževalne oblike, za katere je značilno, da si izobraženci pridobijo znanje z učiteljevim poučevanjem. Učitelj nastopa pred vso skupino in z njo tudi komunicira. Naslednje so skupinske izobraževalne oblike, kjer se večja skupina izobraževancev razdeli na več manjših, ki opravljajo enake ali različne naloge. Prisotna je velika aktivnost izobraževancev, razgibanost dela, razvijanje samostojnosti, kritičnosti, pa tudi medsebojne strpnosti in sodelovanja. Poznamo pa tudi individualne izobraževalne oblike, ki temeljijo na samostojnem delu tako, da vsak sam rešuje dobljene naloge in ne sodeluje z drugimi. Učenje poteka pod nadzorstvom učitelja ali mentorja. Posameznik lahko prilagodi delo svojemu lastnemu tempu in se uči na način, ki mu najbolj ustreza. Ta oblika dela je bolj ali manj nujna pri razvijanju spretnosti za opravljanje določenega dela (Jereb, 1998, str. 185-186).

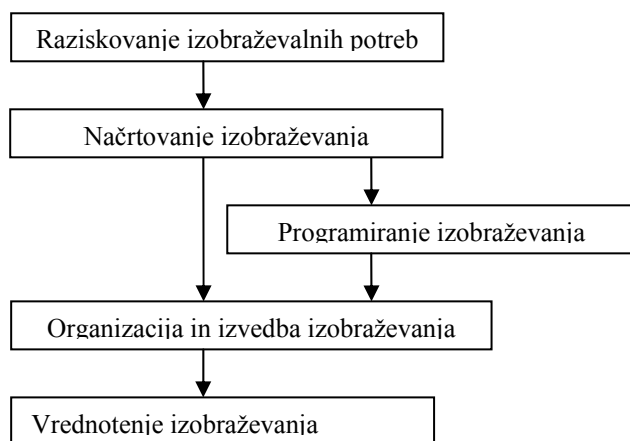
Med metodami pa ločimo pasivne, pasivno-aktivne ter aktivne izobraževalne metode. Pasivne izobraževalne metode so tiste, kjer ima učitelj zelo pomembno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja in informacij, izobraževanci pa ga poslušajo, gledajo in zapisujejo, a ostajajo pasivni. Uporablja se predvsem pri množičnih oblikah, ko izobraževanci nimajo skoraj nikakršnega ali zelo pomanjkljivo predznanje. Največkrat uporabljene pasivne metode so: metoda predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja in kazanja. Pri pasivno-aktivnih izobraževalnih metodah se upošteva aktivno sodelovanje tako učitelja kot tudi izobraževancev. Te metode so: metoda razgovora, diskusije, vaj, proučevanja primerov, igranja vlog in urjenja. Aktivne izobraževalne metode pa so tiste, pri katerih izvor znanja ni učitelj ampak si mora izobraževanec sam pridobiti znanje iz drugih virov, učitelj pa mu je pri

tem lahko le v pomoč. Med te metode sodijo: metoda dela z besedili, metoda dogodka, projektna metoda, metoda programiranega učenja in metode učenja z računalnikom (Jereb, 1998, str. 186-189).

4.3.1.3. Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora pokrivati naslednje stopnje: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacijo in izvedbo izobraževanja ter vrednotenje izobraževanja (Jereb, 1998, str. 197).

Slika 2: Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju



Vir: Jereb, 1998, str. 198.

Raziskovanje izobraževalnih potreb

Preden začnejo v podjetju ugotavljati izobraževalne potrebe, morajo preveriti, ali te res obstajajo, kajti vseh nastalih problemov ni mogoče odpravljati z izobraževanjem. Je temeljna stopnja v izobraževalnem procesu, saj v podjetju razmejijo probleme, ki jih je mogoče urediti z izobraževanjem, od tistih, pri katerih izobraževanje ni potrebno (Stanley, 1987, str. 16-24).

Morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih v podjetju ugotavljajo s primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela. Na ta način opredelijo tiste izobraževalne potrebe, ki jih morajo zadovoljiti, da dosežejo usklajenost med zahtevami delovnega mesta in dejansko strokovno usposobljenostjo delavca. Pri tem potrebujejo aktualen opis delovnega mesta in objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev posameznika. Pomembno je tudi, da se z odkrivanjem interesov skušajo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju (Jereb, 1998, str. 197-201).

Načrtovanje izobraževanja

Ko v podjetju spoznajo potrebe po izobraževanju, lahko pričnejo z načrtovanjem izobraževanja. Odločajo se za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število udeležencev, za časovne determinante, za nosilce posameznih dejavnosti in potrebna finančna sredstva. Plan izobraževanja se oblikuje tako, da se vsak program sestavi neodvisno od drugih. Čas izvedbe posameznih programov je različen, odvisen je predvsem od vsebine, ki je predmet obravnavanja v določenem programu (Treven, 1998, str. 211). Plan izobraževanja je potrebno predložiti vodstvu podjetja in upravnim organom v obravnavo in potrditev. Potrjen plan izobraževanja je temelj za vse nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 201 - 203).

Programiranje izobraževanja

Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, ki so načrtane v planu izobraževanja, s programiranjem izobraževanja v podjetju oblikujejo vsebino določenih internih izobraževalnih programov. Kadar namreč podjetje samo izvaja izobraževalne programe (predvsem različne oblike usposabljanja) govorimo o internih izobraževalnih programih. Tehnike programiranja so specifične za različna področja in oblike izobraževanj, vendar vse vključujejo bolj ali manj enake stopnje. Najprej izdelajo načrt programa, v katerem opredelijo osnovna področja izobraževanja, nato pa ta področja podrobno razčlenijo na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejajo v njihovi logični povezanosti. Tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin, v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa. To je najtežja stopnja programiranja, saj v njej dokončno oblikujejo gradivo. Iz zasnovanega programa morata biti razvidna tako obseg določenih vsebin kot tudi njihova globina, saj je od tega odvisno, v kolikšni meri bodo cilji programa doseženi (Jereb, 1998, str. 203 - 204).

Organizacija in izvedba izobraževanja

Ko v podjetju organizirajo izobraževanje, stremijo k smotnemu usklajevanju vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Kot sem že omenila, obstajajo interni izobraževalni programi, kadar pa podjetja programe izvajajo v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami (predvsem programe izpopolnjevanja in pridobivanja strokovne izobrazbe), govorimo o eksternih izobraževalnih programih. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, čim bolj učinkovito doseči cilje programa (Jereb, 1998, str. 204).

Vrednotenje rezultatov izobraževanja

To je faza, ki ji je potrebno dati poseben pomen, saj ugotavlja učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so bili uresničeni zastavljeni izobraževalni cilji in pokrite ugotovljene izobraževalne potrebe. Na ta način dobi kadrovska služba informacije o tem, ali

je bila izbira in metoda izobraževanja pravilna, kaj je bilo dobro, kje so bile napake ter kaj bi se dalo izboljšati in kako.

Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja je pomembno (Noe, 2002, str. 180):

- da se ugotovijo prednosti in slabosti posameznih izobraževalnih programov; pri tem je potrebno ugotoviti, ali posamezen program zadovoljuje cilje in pričakovanja zaposlenih, ki so vanj vključeni;
- da se ugotovi, kateri zaposleni so s posameznim programom največ in kateri najmanj pridobili;
- da se zberejo podatki od udeležencev programa o konkretnem programu; če bi ga priporočili tudi drugim in zakaj, kaj so se s programom naučili in kako so z njim zadovoljni;
- da se opredeli stroške in koristi posameznega programa;
- da se primerjajo ti stroški in koristi različnih izobraževalnih programov in se na podlagi te primerjave izbere najboljši izobraževalni program ter najučinkovitejša oblika in metoda izobraževanja.

Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobražencev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in so naslednji (Jereb, 1998, str. 204 - 207):

- pogoji za izobraževalno delo, brez katerih izobraževalna dejavnost ne more biti uspešna (prostor, oprema, finančna sredstva);
- realizacija izobraževalnih programov, ki je pomemben kriterij učinkovitosti izobraževanja, saj v podjetju ugotavljajo v kolikšni meri so zastavljeni cilji s programom doseženi (npr. skladnost med načrtovanim in dejansko porabljenim časom za izvedbo programa);
- notranja organizacija izobraževanja, katere glavni kriteriji so ustreznost izbranih učnih metod, priprave in časovne razporeditve učnega procesa, dostopnost in raznolikost učnih pripomočkov in sredstev;
- odzivi in rezultati izobraževancev, kjer ugotavljajo njihova mnenja o dejavnikih izobraževalnega procesa ter zadovoljstvo z izvedenim izobraževanjem.

Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, v delovnem procesu, zlasti v večji storilnosti in kakovosti dela, v boljših medsebojnih odnosih pri delu, v povečani prilagodljivosti in mobilnosti kadrov in podobno, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja. Glavna merila zunanjega vrednotenja izobraževanja so: zadovoljitev kadrovsko-razvojnih potreb, katerega osnova je formalna in vsebinska ocena realizacije planov, usklajenost programov s potrebami, delovna uspešnost zaposlenih, prispevek k razvoju podjetja (Jereb, 1998, str. 204 - 207).

Z dobro organiziranim izobraževanjem zaposleni izboljšujejo (Florjančič et al, 1994, str. 183):

- svojo sposobnost za razumevanje okolja – tržišča in pogojev, ritma, vsebine dela, delovnih metod;
- usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju zahtev poslovne politike;
- razumevanje bistva vodenja in hitro dojetje vsebine svojih delovnih nalog;
- sposobnost za ocenjevanje uspešnosti lastnega dela in za samokontrolo;
- pripravljenost za nadaljnje učenje.

4.3.2. Redni letni razgovor

Redni letni razgovor je sistematično usmerjanje zaposlenih k želeni delovni uspešnosti z natančnim definiranjem ciljev in prepoznavanjem ter razvijanjem njihovih zmožnosti oz. kompetenc. Čeprav ima vsak od omenjenih elementov razvoja kadrov določene pozitivne učinke na razvoj kadrov, ne more biti obravnavan kot poglavje zase, saj šele njihova povezava v enoten pristop postane orodje razvoja kadrov (Majcen, 2004, str. 36-41).

4.3.2.1. Vloga in pomen rednega letnega razgovora

Redni letni razgovor izvajajo vodje, vendar pa je za kadrovsko funkcijo, ki tudi načrtuje aktivnosti razvoja kadrov, zelo pomemben instrument. Na letnem razgovoru se namreč spoznajo oz. opredelijo prednosti in slabosti posameznega zaposlenega. Slednje predstavljajo osnovo za načrtovanje razvoja zaposlenega, s čimer želi podjetje odpraviti slabosti in povečati delovno uspešnost posameznika, zato lahko rečemo, da letni razgovor igra posredno vlogo pri določanju aktivnosti za razvoj zaposlenega (Kirkpatrick, 2006, str. 44-45).

Zavedati se je potrebno, kakšen namen ima redni letni razgovor in kakšne koristi lahko prinese zaposlenemu, vodji in podjetju. Te so (Zupančič, 2005, str. 51):

- izboljšanje delovnih postopkov,
- pravočasne povratne informacije,
- odpravljanje napak,
- ustvarjanje samospoštovanja,
- večja delovna učinkovitost.

4.3.2.2. Potek rednega letnega razgovora

Učinkovit redni letni razgovor ni samo enkratni sestanek vodje z zaposlenim, temveč je proces, ki traja celo leto in ga lahko opišemo s štirimi fazami.

Slika 3: Potek rednega letnega razgovora



Vir: Grote, 2002, str. 228.

Prva faza je **planiranje**, ki se prične s pogovorom med vodjo in zaposlenim o načrtih za prihodnje leto. Pogovorita se o vlogi zaposlenega, njegovih ključnih nalogah, ciljnih (predstavljati morajo izziv, biti jasno opredeljeni in merljivi), o tem kaj se od njega v prihodnosti pričakuje in kakšne so možnosti za njegov delovni ter osebni razvoj. V okviru slednjega poudarjata načrtovanje zmožnosti (pogovorita se o željah glede izobraževanja in usposabljanja ter načrtujeta spremembo navad in načinov dela), načrtovanje napredovanja in kariere (Grote, 2002, str. 1-111).

Naslednja faza je **uresničevanje** tega, kar sta se dogovorila. Zaposleni mora uresničiti zastavljene cilje, prositi za nasvete, če česa ne ve, zbirati in deliti informacije, vodja pa mora poskrbeti za ustrezno motivacijo ter biti pripravljen pomagati reševati morebitne probleme (Grote, 2002, str. 1-111).

Tretja faza učinkovitega rednega letnega razgovora je **ocenjevanje**. Vodja oceni, ali so bili doseženi cilji na podlagi meril, ki so bila v prvi fazi natančno opredeljena (Grote, 2002, str. 1-111). Glavni namen ugotavljanja delavčeve uspešnosti je torej ugotoviti, kakšni rezultati so bili doseženi pri delu ter zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela. S to povratno informacijo želi vodja vplivati na vedenje zaposlenega in ga s tem motivirati k boljšim prihodnjim delovnim rezultatom. Rezultati ugotovljene uspešnosti se lahko uporabijo v različne namene, npr. koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi višjo plačo, kdo naj napreduje ipd. (Jamšek, 1998, str. 215-237).

V zadnji fazi pa sledi **poročanje**, kjer se vodja in zaposleni pogovorita o doseženem, kjer se pregleda celotno delo v preteklem letu, zaposleni pa dobi povratne informacije in spodbude za

izvajanje sprotnih nalog. Po tem pregledu dela v preteklem letu vodja in zaposleni ponovno planirata delo za prihodnje leto in s tem se proces prične znova (Grote, 2002, str. 1-111).

Potrebno pa je tudi ugotoviti, kako so zaposleni in vodje z rednimi letnimi razgovori, kot orodjem razvoja kadrov, zadovoljni, zato v kadrovske funkcije podjetja spremljajo in merijo zadovoljstvo z njimi ter njihovo učinkovitost. Kazalniki, ki jih pri tem spremljajo, so npr.: koristnost rednih letnih razgovorov, delež vodij, ki je redni letni razgovor izvedlo, delež ciljev, ki so bili doseženi, zadovoljstvo z vodjo, komunikacijo, ipd..

4.3.3. Mentorstvo

Mentor je oseba, ki na kakršen koli način pomaga pri poklicnem napredovanju zaposlenega. To je lahko s poučevanjem, podpiranjem, uvajanjem v delo, svetovanjem in nudenjem pomoči (Noe, 2002, str. 304). Ožji vidik mentorstva predstavlja trenerstvo, ki se pogosto zamenjuje z mentorstvom. Trener nadgrajuje naučeno oziroma temeljno znanje ter veščine z uvajanjem zahtevnejših podatkov in izkušenj, hkrati pa spodbuja zaposlenega, da eksperimentira in daje povratne informacije o učenju. Trener torej priskrbi dodatne naloge, s katerimi zaposlenemu pomaga oziroma ga »strenira«, da delo opravlja učinkoviteje (Zidar Gale, 2006, str. 48).

Mentorstvo se je razvilo v zadnjih dvajsetih letih v Združenih državah Amerike iz usposabljanja pri delu. **Vloga** mentorja oziroma bolj izkušenega zaposlenega je, da manj izkušenemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje. Tako usposabljanje je zelo pogosto, pomembno pa je, da izkušeni zaposleni ni le dober pri opravljanju svojega dela, temveč da svoje znanje in veščine zna posredovati tudi drugim (Štempelj, 2006, str. 323).

Mentorji morajo imeti tudi posebne vrste znanja za izvajanje mentorskega dela in predvsem si morajo za delo vzeti čas. **Pomen** mentorstva je veliko širši, kot le pomoč novo sprejetim delavcem, saj ga je potrebno razumeti kot nujen proces, ne le za začetno uvajanje v delo vseh, ki še nimajo delovnih izkušenj, temveč tudi kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v podjetju ali samo podjetje (Brečko, 2005, str. 23).

Mentorski odnos se lahko razvije formalno ali pa neformalno. Formalno mentorstvo **poteka** tako, da podjetje mlajšemu in manj izkušenemu zaposlenemu dodeli starejšega, izkušenega mentorja. Ta nudi zaposlenemu podporo pri delu, s svetovanjem, učenjem, poskuša ga usmerjati pri delu ipd., ter psihološko podporo, kjer mu svetuje, mu je vzornik, nudi mu podporo in ga je pripravljen poslušati ter mu svetovati. Pri neformalnem mentorstvu se odnos razvije spontano, mentor nudi zaposlenemu podporo in mu je z nasveti na voljo, kadar ga zaposleni potrebuje (Noe, 2002, str. 304).

Vendar pa nima odgovornosti samo mentor, tudi mentoriranec mora prevzeti odgovornost za lasten razvoj, biti odprt in iskren do svojih potreb in občutkov, biti pripravljen za inštruktuažo in razumeti protokol mentorskega dela. Jasno mora opredeljevati lastne probleme in njihove

možne rešitve ter aktivno iskati izzivalne naloge, znanje in nove izkušnje (Lukas, 2006, str. 27).

4.3.4. Ostale aktivnosti razvoja kadrov

Ostale aktivnosti, s pomočjo katerih podjetja razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih, so: rotacije, premeščanje, preoblikovanje dela, napredovanje ipd.. Močno so povezane z aktivnostmi, ki sem jih že predstavila, zato jih v nadaljevanju posebej ne bom predstavljala, temveč bom le nakazala, v kakšni povezavi so z že opisanimi aktivnostmi.

Rotacije zaposlenih oziroma metoda menjavanja dela je tesno povezana z ostalimi aktivnostmi razvoja kadrov, saj je njena glavna značilnost, da se udeleženec določen čas izmenično usposablja na različnih delovnih mestih v podjetju. Osnovni namen je, da delavec spozna različna delovna mesta ter funkcije. Ta način se največkrat uporablja za bodoče managerske kadre (Jereb, 1998, str. 192). Podobno se s preoblikovanjem dela ter premeščanjem zaposleni usposobijo za opravljanje drugačnih oblik dela, kar se tudi povezuje z mentorstvom, ki zaposlene usmerja in jim nudi pomoč pri opravljanju novih oblik dela, ter rednim letnim razgovorom, kjer se vodja in zaposleni o teh možnostih razvoja pogovorita in nato ocenita, kako so bile uspešne. Vse to pa je tesno povezano z napredovanjem, kajti z vsemi omenjenimi aktivnostmi si zaposleni pridobi dodatna znanja ter delovne izkušnje, ki so lahko osnova za napredovanje. Napredovanje pa sproži nove potrebe po izobraževanju in usposabljanju, s čimer se razvoj zaposlenih nadaljuje.

4.4. Merjenje aktivnosti razvoja kadrov

4.4.1. Pomen merjenja

Ker so vlaganja v zaposlene dolgoročne naložbe, in ne zgolj stroški, je potrebno prikazu koristitov vrstnih vlaganj nameniti veliko pozornosti. V praksi se je žal izkazalo, da temu ni tako. Namreč, podjetja namenjajo premalo časa in energije merjenju uspešnosti izvajanja aktivnosti na področju razvoja kadrov oziroma razvoja človeškega kapitala (Vild, 2005, str. 61).

Merjenju aktivnosti razvoja kadrov je namenjen izbor kadrovskih kazalnikov, ki naj izhaja iz strateških poslovnih in kadrovskih ciljev, ki si jih podjetje postavlja, iz specifičnosti poslovanja, panoge, strategije ipd. Tem ciljem morajo biti prilagojeni kazalniki za merjenje uspešnosti. S tako izbranimi kazalniki kadrovski manager zagotovi vodstvu podjetja pravočasne in kakovostne informacije o uspešnosti razvoja kadrov (Vild, 2005, str. 61).

4.4.2. Metode merjenja

Poznane so različne metode merjenja aktivnosti na področju razvoja kadrov, ki pa večinoma sicer gledajo celoten kadrovski proces, z določenimi kazalci pa merijo tudi aktivnosti na področju razvoja kadrov. Za ponazoritev, kako lahko podjetja merijo aktivnosti na področju razvoja kadrov, bom prikazala le nekatere izmed metod².

Podjetja, ki že imajo uveden Uravnoteženi sistem kazalcev (ang. »Balanced Scorecard« - BSC) lahko obstoječi sistem nadgradijo z **Uravnoteženim sistemom kadrovskih kazalcev** (ang. »Human resources Balanced Score Card - HR BSC«), ki sta ga razvila Kaplan in Norton (MacDonald, Walker, 2001, str. 365-370). Uporaba HR BSC izhaja iz potrebe po merjenju prispevka posameznika v uspehu podjetja, poudarjenega pomena zaposlenih v strategiji podjetja, intelektualnega in človeškega kapitala. Kadrovskim managerjem in vodstvu pomaga, da se osredotočijo na področja, kjer so zaposleni ključnega pomena pri izvajanju strategije podjetja. Kazalniki, ki jih lahko meri podjetje v okviru HR BSC in merijo aktivnosti na področju razvoja kadrov, so npr.: letno število zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, kazalci deležev ur za vsebinska področja ipd..

Angleška svetovalna hiša Ep-First je razvila svojo metodologijo izračunavanja **HR indeksa** z namenom merjenja učinkovitosti ravnanja s človeškim kapitalom v podjetjih. Rezultati merjenj so prikazani v kvartilih, ki služijo za orientacijo, kje podjetje v primerjavi z drugimi podjetji že dosega želeno pozicijo, kje pa bo potrebno ukrepati in rezultate izboljšati. Metoda je usmerjena na celotno ravnanje z ljudmi v podjetju, razvoj kadrov pa je pri tem zajet le z nekaterimi kazalniki, kot so npr.: število ur izobraževanja na managerje, dostopnost do izobraževanja, ki meri, koliko odstotkov zaposlenih se je udeležilo vsaj enega izobraževanja ipd.. Eden najpomembnejših kazalnikov je količnik dodane vrednosti zaposlenih (ang. »Human Investment Ratio«), ki meri donos podjetja na vsak tolar, vložen v ljudi (Sitar, 2003, str. 40-41).

Kirkpatrick (McLean, 2005, str. 25-26) je razvil model za merjenje uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja, ki predstavlja glavno aktivnost razvoja kadrov v podjetju. Proces vrednotenja se izvaja na štirih ravneh. Prva raven je reakcija na izobraževanje, pri čemer se ugotavlja všečnost programa, koristnost izobraževanja po mnenju udeležencev ipd.. Naslednja raven je učenje, ki ugotavlja, ali so se udeleženci izobraževanja naučili, kar bi se, glede na postavljene cilje, morali naučiti. Ugotavlja se s pisanjem testov ali z meritvijo napredka (meritev pred in po usposabljanju). Tretja raven, vedenje, meri učinke izobraževanja na delovno uspešnost, ki temeljijo na opazovanjih nadrejenih, določene tretje osebe ali samega sebe. Merjenje učinkovitosti določenega programa izobraževanja se konča z rezultati, ki jih

²Obstajajo pa še druge metode merjenja, med njimi metoda inteligence človeškega kapitala (ang. »Human Capital Intelligence«), ki jo zagovarja Fitz-Enz, ter metoda vrednotenja zmožnosti ljudi (ang. »Human Resource Costing & Accounting« – HRCA), ki jo zagovarja Johansson in spadata med metode merjenja intelektualnega kapitala (Sitar, Vasić, 2007, str. 7) .

merijo kazalci učinkovitosti na ravni zaposlenega ali na ravni celotnega podjetja. Ti kazalci so npr.: povečanje proizvodnje, zmanjšanje stroškov, povečana fluktuacija, povečan dobiček ipd..

Kot je razvidno iz opisanih metod, ki merijo aktivnosti na področju razvoja kadrov, večinoma merijo kazalnike s področja izobraževanja, kot glavne aktivnosti, s katero podjetje razvija zmožnosti svojih zaposlenih. Potrebno se je zavedati, da nobena metoda merjenja ni idealna, vsaka ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, podjetje pa mora samo presoditi, katera metoda merjenja mu najbolj ustreza.

5. RAZVOJ KADROV V PODJETJU X

Pridobljena teoretična znanja o razvoju kadrov bom v nadaljevanju aplicirala na primer znanega slovenskega podjetja, ki je želelo ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje X.

5.1. Predstavitev podjetja X

Podjetje X je nastalo leta 1952 in je največji evropski proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek, ki na evropskem trgu zavzema 15 odstotni tržni delež. So eden najpomembnejših poslovnih partnerjev koncerna Volkswagen, sodelujejo pa tudi z drugimi proizvajalci avtomobilov: Renault, Ford, Peugeot, Citroen, Porsche, Mercedes in BMW. Dejavnosti podjetja X so razdeljene na avtomobilsko industrijo, zaščito, les, kovine, logistiko in kapitalne naložbe (spletna stran podjetja X).

Skupino podjetja X sestavljajo podjetja v devetih državah po svetu (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Moldavija, Nemčija, Francija, Brazilija, Španija, Maroko) s preko 8000 zaposlenimi. Globalna oziroma krovna družba podjetja X skrbi za strateško usmerjanje razvoja in združuje skupne strokovne službe za hčerinske družbe. Takšen način poslovanja je nastal z reorganizacijo v letu 2000, ko so se strokovne službe skoncentrirale v matičnem podjetju, proizvodnja pa se je prenesla v hčerinske družbe z omejeno odgovornostjo, ki jih je v Sloveniji dvanajst. Tako strokovne službe nudijo hčerinskim podjetjem podporo za poslovanje, od razvoja izdelka, sistema kakovosti, finančnega in kadrovskega področja, informatike. Za hčerinska podjetja se vrši tudi dobava materialov in hkrati prodaja. Na tak način po eni strani podjetje ohranja fleksibilnost, ki jo zagotavlja majhnost in hkrati izkorišča prednosti velikosti, ki jo nudi Skupina kot celota (interno gradivo podjetja X).

Poslanstvo podjetja X in osnovno gibalno njegovega napredka je biti zmeraj korak pred željami kupcev, zaposlenih, lastnikov in okolja. Njihova vizija je postati in ostati podjetje, ki bi z odličnostjo na vseh ravneh svojega sodelovanja uspešneje kot konkurenca prinašalo koristi vsem svojim javnostim – kupcem, zaposlenim, delničarjem in prebivalcem v okolju,

kjer delujejo. Med ključnimi vrednotami zaposlenih, ki tkejo močno kulturo in ugodno klimo podjetja pa so: zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov, znanje, delavnost, storilnost in ustvarjalnost (spletna stran podjetja X).

Analizo razvoja kadrov v podjetju X sem naredila s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila z vodjo ter njeno sodelavko v Službi za razvoj kadrov. Pomagala sem si tudi s spletno stranjo podjetja ter internimi podatki in gradivi, ki sem jih dobila od vodje Službe za razvoj kadrov. Vendar pa, ker gre za interne, zaupne podatke, mi nekaterih podatkov niso želeli zaupati, kljub temu, da je ime podjetja ostalo anonimno.

5.2. Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju X

Kadrovsko strukturo podjetja X bom prikazala za krovno družbo podjetja, ki skrbi za strateško usmerjanje razvoja in zaposluje največ strokovnega kadra. Konec leta 2006 je bilo v njej 322 zaposlenih; od tega 88 moških in 234 žensk (interni podatki podjetja X). Tabele 1, 2 in 3 prikazujejo starostno in izobrazbeno strukturo ter strukturo glede na delovno dobo konec leta 2006.

V tabeli 1 so zaposleni razdeljeni v osem starostnih skupin v razponu od 20 do 59 let. Kot lahko vidimo iz tabele, podjetje zaposluje mlad kader, saj je več kot polovica od 322 zaposlenih mlajša od 34 let. Povprečna starost znaša 35 let (interni podatki podjetja X), predvsem zato, ker so v zadnjih letih razširili svojo dejavnost in zaposlili večinoma mlad, visoko izobražen kader. V izobrazbeni strukturi podjetja X se tako krepi delež zaposlenih z več kot srednješolsko izobrazbo (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov), kljub temu pa ima še vedno, kot je razvidno iz tabele 2, skoraj polovica zaposlenih srednješolsko izobrazbo.

Tabela 1: Starostna struktura zaposlenih v podjetju X na dan 31. 12. 2006

STRUKTURA LET	M	%	Ž	%	SKUPAJ	%
OD 20 – 24 LET	1	1	3	1	4	1
OD 25 – 29 LET	18	20	68	29	86	27
OD 30 – 34 LET	25	28	76	32	101	31
OD 35 – 39 LET	14	16	33	14	47	15
OD 40 – 44 LET	9	10	27	12	36	11
OD 45 – 49 LET	13	15	17	7	30	9
OD 50 – 54 LET	5	6	8	3	13	4
OD 55 – 59 LET	3	3	2	1	5	2
SKUPAJ	88	100	234	100	322	100

Vir: Interni podatki podjetja X

Tabela 2: Struktura zaposlenih v podjetju X po stopnji izobrazbe na dan 31. 12. 2006

STOPNJA IZOBRAZBE	M	%	Ž	%	SKUPAJ	%
I	0	0	0	0	0	0
II	1	1	4	2	5	2
III	0	0	0	0	0	0
IV	11	13	11	5	22	7
V	34	39	120	51	154	48
VI	15	17	38	16	53	16
VII	24	27	58	25	82	25
VIII	3	3	3	1	6	2
SKUPAJ	88	100	234	100	322	100

Vir: Interni podatki podjetja X

Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju X, na dan 31. 12. 2006

DELOVNA LETA	M	%	Ž	%	SKUPAJ	%
DO 1 LETA	4	5	9	4	13	4
OD 1 – 4 LETA	26	30	46	20	72	22
OD 5 – 9 LET	33	38	100	43	133	41
OD 10 – 14 LET	15	17	34	15	49	15
OD 15 – 19 LET	4	5	14	6	18	6
OD 20 – 24 LET	4	5	13	6	17	5
OD 25 – 29 LET	0	0	12	5	12	4
OD 30 – 34 LET	1	1	5	2	6	2
OD 35 – 39 LET	1	1	1	0	2	1
NAD 40 LET	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ	88	100	234	100	322	100

Vir: Interni podatki podjetja X

Povprečna delovna doba znaša 9 let in 7 mesecev, povprečna skupna delovna doba njihovih zaposlenih pa znaša 12 let in 11 mesecev (interni podatki podjetja X).

5.3. Kadrovska funkcija v podjetju X

Kadrovska funkcija v podjetju X je organizirana tako, da je razdeljena na tri dele (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov):

- kadrovska operativa,
- razvoj kadrov,
- organizacija.

V njej je zaposlenih osem oseb, od tega v oddelku razvoja kadrov dve osebi, v kadrovski operativi pet in eden v organizaciji. Svoje naloge opravljajo za deset družb in skrbijo za okoli 2000 zaposlenih.

Naloge, ki jih opravljajo zaposleni v kadrovski operativi, so (interno gradivo podjetja X):

- vodenje kadrovskih evidenc zaposlenih (vzdrževanje podatkovnih baz);
- objava prostih delovnih mest in posredovanje odgovorov prijavljenim kandidatom;
- urejanje postopkov v zvezi z zaposlovanjem tujcev, študentov;
- sodelovanje z agencijami za posredovanje dela;
- posredovanje statističnih podatkov pristojnim institucijam (Zavod za zaposlovanje, Zavod za zdravstveno zavarovanje, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje);
- prijava in odjava delavcev in njihovih družinskih članov v obvezno zdravstveno zavarovanje in pokojninsko zavarovanje;
- formalna izvedba postopkov zaposlovanja delavcev (sklepanje pogodb o zaposlitvi, pisanje odločb in obvestil za zaposlene v zvezi z urejanjem delovnih razmerij);
- formalno urejanje postopkov v zvezi s premeščanjem delavcev na druga dela ali v zvezi z drugimi spremembami pogodb o zaposlitvi.

Naloge, ki jih opravljajo v Službi razvoja kadrov, so (interno gradivo podjetja X):

- razvoj in izvajanje postopkov iskanja in izbire ustreznih kandidatov za delo;
- razvoj in implementacija selekcijskih kadrovskih postopkov za primer zaposlovanja in internih kadrovskih sprememb;
- razvoj in implementacija sistema izobraževanja za zaposlene delavce;
- razvoj in implementacija sistema usposabljanja za zaposlene delavce;
- razvoj in implementacija sistema motiviranja zaposlenih;
- spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih;
- razvoj in implementacija politike štipendiranja;
- razvoj in implementacija politike omogočanja obveznih praks dijakom in študentom;
- sodelovanje z zunanjimi institucijami na področju izobraževanja (šole, fakultete, drugi ponudniki izobraževanj).

Naloga organizatorja je (interno gradivo podjetja X):

- priprava akta o sistemizaciji delovnih mest in opisov delovnih mest. Te opise definira v sodelovanju z vodji.

5.4. Kadrovski proces v podjetju X

Začetna faza kadrovskega procesa v podjetju X (glej Pril. 1) je **načrtovanje potreb po kadrih**. Osnovo za predvidevanje potreb po kadrih predstavljajo novo pridobljeni posli, novi odjemalci oz. plan razvojnih aktivnosti ter kadrovske analize, ki vsebujejo podatke o izobrazbeni in starostni strukturi delavcev, o skupni delovni dobi in delovni dobi v podjetju X, o novih zaposlitvah in fluktuaciji, bolniških izostankih, nezgodah pri delu, disciplinskih ukrepih in drugih aktualnih podatkih (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Konec vsakega koledarskega leta v kadrovski službi naredijo plan zaposlovanja. Osnovne smernice za izdelavo dobijo s strani uprave, saj le-ta odloči, ali bodo v novem letu zaposlovali

nove delavce. Poleg uprave vodje posameznih sektorjev sporočijo v kadrovsko službo potrebe po zaposlenih v prihodnjem letu. Planirane potrebe se lahko med letom spreminjajo zaradi močne konkurence, nihanj na trgu ipd.. Potrjeni letni plani zaposlovanja so del poslovnih načrtov družb (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Ko ugotovijo potrebe po kadrih, začnejo s postopkom njihovega **privabljanja**. Ker zaposlujejo različne profile ljudi, je od tega odvisno, na kakšen način bodo privabljali nove kadre. Kadar lahko se poslužujejo pridobivanja kadrov iz notranjih virov, drugače pa pridobijo kandidate iz zunanjih virov. Največkrat jih privabljajo z razpisi v časopisih, kar velja predvsem za višje izobražen kader. Veliko sodelujejo z Zavodom za zaposlovanje, poslužujejo pa se tudi oglasov po internetu. Glede na izkušnje, je najučinkovitejši razpis, saj se prijavijo le tisti, ki so za določeno delovno mesto zainteresirani (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Pri iskanju novega kadra se jim še posebej obrestuje sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami. Leta 2006 so v podjetju razpisali šest štipendij. Od leta 1998 na obvezno prakso sprejemajo dijake ter študente visokih strokovnih in univerzitetnih programov, med katerimi prevladujejo Fakulteta za strojništvo Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Višješolski center Slovenj Gradec ter Srednja ekonomska šola Slovenj Gradec. Uspešno je tudi njihovo sodelovanje s Srednjo šolo Muta, ki izobražuje šivilje. Vrsto let sodelujejo s študentskimi servisi, s pomočjo katerih nudijo honorarno delo mnogim mladim. V času dela pri njih jih dobro spoznajo in z zaposlovanjem najboljših in najuspešnejših med njimi bistveno zmanjšajo tveganje napačne izbire (interno gradivo podjetja X).

Od leta 2000 aktivno sodelujejo v dualnem šolskem sistemu, kjer so pomagali izšolati sedem generacij vajencev. V tem šolskem sistemu polovico časa šolanja vajenci, pod vodstvom mentorja, delajo v podjetju X, kjer se spoznavajo s praktičnim delom. Kljub temu, da so že nekaj let zapored razpisali 30 učnih mest in da so skupaj s Srednjo šolo Muta predstavljali poklic šivilje po osnovnih šolah, vpis v program vsako leto upada. Vzrok za upadanje števila podpisanih vajeniških pogodb je treba iskati v širšem družbenem kontekstu, kjer ni upadel le interes po šolanju za poklic šivilje, ampak se v povprečju zmanjšuje število vpisanih dijakov v poklicno izobraževanje (interno gradivo podjetja X).

Postopek izbire kandidatov oziroma **selekcioniranje** se prične takrat, ko kadrovska služba dobi prošnje zainteresiranih kandidatov, ki se prijavijo na razpis. Vodja razvoja kadrov opravi selekcijo po osnovnih merilih (izobrazba, delovne izkušnje), ki jih morajo kandidati izpolnjevati za zasedbo prostega delovnega mesta. Končni izbor med prijavljenimi kandidati se opravi na osnovi razgovora oz. selekcijskega intervjuja (glej Pril. 2), kjer sta prisotna najmanj dva predstavnika podjetja; eden iz kadrovske službe in tisti nadrejeni, ki ima potrebo po zaposlitvi. Na razgovoru se pogovorijo o izobrazbi, delovnih izkušnjah, osebnostnih lastnostih ter interesih in dodatnih znanjih. V primerih, ko se zahtevajo določena znanja in spretnosti, se le-ta preverijo s predhodnimi preizkusi, kot so tuji jeziki, uporaba računalniških orodij, ročne spretnosti ipd. (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Če v postopku selekcije ne izberejo nobenega kandidata, ponovijo razpis. Vsem kandidatom, ki so se na razpis za konkretno delovno mesto prijavili, podajo odgovor o neizbranosti. Približno dvakrat mesečno pa pisno odgovorijo tudi tistim, ki pošljejo prošnjo za zaposlitev, pa se le-ta ne nanaša na konkretno delovno mesto. V nasprotnem primeru z novim delavcem podpišejo pogodbo o zaposlitvi, še prej pa končno izbiro potrdi član uprave, ki pokriva področje, kjer se zaposluje novi sodelavec oz. direktor družbe (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Ko je postopek izbire končan, pričnejo z **uvajanjem** novega delavca. Zanj imajo pripravljen poseben program usposabljanja (glej Pril. 5), ki traja od tri do šest mesecev. V programu so določena znanja, obseg usposabljanja in odgovorne osebe za izvedbo usposabljanja. To ponavadi vodi mentor, ki mora biti pedagoško oziroma andragoško usposobljen. Mentor po končanem usposabljanju izpolni ocenjevalni list, kjer zaposlenega oceni z ocenami od ena do pet, podroben pomen ocen pa je zapisan v matriki ocen (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Ko je zaposleni uveden v delo in samostojno opravlja delo, se prične proces **razvijanja kadrov** oziroma zmožnosti zaposlenega, za kar skrbi Služba za razvoj kadrov. Aktivnosti razvoja kadrov v podjetju so vezane na izobraževanje, usposabljanje, redni letni razgovor, mentorstvo ipd. (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Ker je podjetje v zadnjem času zaznamovalo veliko število odpuščanj, se je za posameznega delavca **zaključilo delovno razmerje**. Za nekatera delovna mesta pa še vedno potrebujejo nov kader, zato se proces kadrovanja prične znova, s planiranjem potreb po novih kadrih (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

5.5. Razvoj kadrov v podjetju X

Kot sem že omenila, bom v nadaljevanju posebno pozornost namenila razvoju kadrov v podjetju X, saj se je potrebno zavedati, da je človek ključni dejavnik uspešnosti in da se vloga posameznika v doseganju ciljev podjetja kljub skokovitemu tehničnemu razvoju povečuje. Kakovost izdelkov in storitev ter produktivnost so v celoti odvisni od spretnosti, zavesti in zagnanosti posameznika.

Za razvoj kadrov v podjetju X skrbi Služba za razvoj kadrov, ki je leta 1998 nastala pri organizacijskem preoblikovanju Kadrovske službe. V njej sta zaposleni dve osebi, ki skrbita za izvajanje aktivnosti s področja razvoja kadrov in še nekaterih drugih povezanih aktivnosti. V okviru širše Službe za upravljanje s človeškimi viri pa od leta 1999 deluje še tim za razvoj sodelavcev, v katerega so vključeni strokovni sodelavci, vodilni delavci in direktorji družb. Osnovni namen delovanja te skupine je vzpostavitev, poenotenje in razvoj sistema ravnanja z

zmožnostmi zaposlenih v vseh delih skupine podjetja X, predvsem pa prenos dobre poslovne prakse v novonastala ali pridružena podjetja (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

5.5.1. Aktivnosti razvoja kadrov

V nadaljevanju bom opisala posamezne aktivnosti, s katerimi Služba za razvoj kadrov in podjetje kot celota skrbita za razvoj zmožnosti svojih zaposlenih. Vključuje opis vseh aktivnosti, ki so bile predstavljene že v teoretičnem delu diplomskega dela.

5.5.1.1. Izobraževanje

Pomen izobraževanja za podjetje X je strateški. Ta izhaja iz prepričanja, da so ljudje najpomembnejša konkurenčna prednost. Za podjetje je zaradi značilnega proizvodnega procesa ta segment še pomembnejši. Temeljna značilnost večjega dela proizvodnega procesa je, da gre za delovno intenziven proces, ki je izjemno zahteven, ker je njegova osnova človeška spretnost. Proces šivanja je specifičen po tem, da človek ne streže stroju, kot je to pogost primer v industriji, temveč stroj človeku. Stroj je le pripomoček. Kakovost in produktivnost sta v celoti odvisni od usposobljenosti, spretnosti, zavesti in zagnanosti posameznika (interno gradivo podjetja X).

Nenehno izobraževanje zaposlenih je eno osnovnih vodil politike ravnanja s kadri že od samega začetka delovanja podjetja. Izobraževalni proces je posebej intenziven od leta 1993, ko so se zaposleni začeli sistematično seznanjati s specifičnimi sistemi in procesi v podjetju, se s pomočjo zunanjih sodelavcev izpopolnjevati na področju vodenja in komuniciranja ter pridobivati druga koristna znanja (interno gradivo podjetja X).

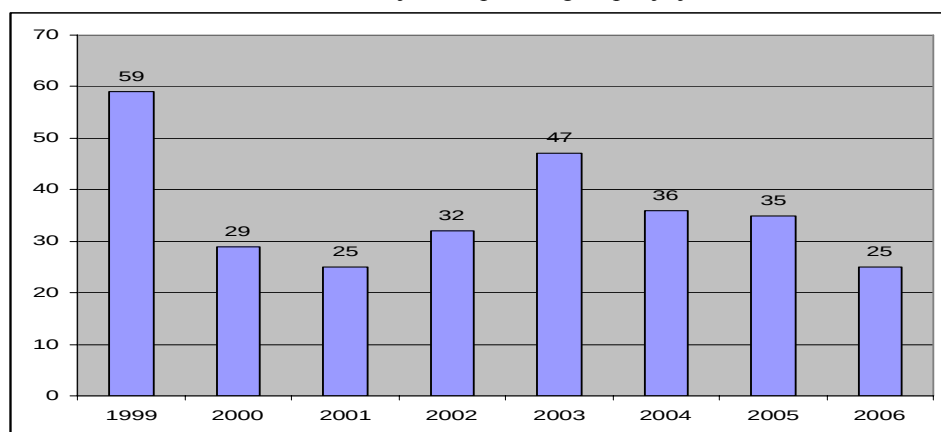
Zaposleni imajo, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi možnosti napredovanja, pravico in dolžnost stalnega izobraževanja v skladu s potrebami delovnega mesta in s sprejetim planom izobraževanja. Osnova za izdelavo plana izobraževanj je Katalog znanj³, ki ga Služba za razvoj kadrov pripravlja letno in predstavlja orodje razvoja kadrov. Plan izobraževanja (glej prilogo 3) izdelajo v mesecu decembru, potrdi pa ga generalni direktor. Ko se pripravlja plan izobraževanja za prihodnje leto, imajo posamezniki možnost izraziti lastne interese po učenju na določenih področjih. Svoje želje oz. potrebe lahko zaposleni izrazijo svojemu nadrejenemu

³ Leta 1997 so v podjetju oblikovali Katalog znanj, ki je predstavljal začetek bolj sistematičnih aktivnosti na področju razvoja kadrov. Katalog, v katerem so zbrana sistemska znanja (razni interni postopki in metode), znanja, ki izhajajo iz kadrovskih zahtev in sistemizacije delovnih mest (tuji jeziki, računalniška znanja, strokovni izpiti ipd.), znanja informativnega značaja (pravilniki, ki so v veljavi – npr. politika kakovosti) ter znanja s področja vodenja ljudi (poučevanje sodelavcev, motivacija ipd.) je pomenil začetek vzpostavljanja sistema internega izobraževanja, ki je vodjem in vodilnih delavcem narekoval, da so postali glavni prenosnik znanja na njihove sodelavce. Osnovo za nastanek je predstavljala sistemizacija delovnih mest in opisi del in nalog. Katalogi so izdelani za vsa delovna mesta v podjetju, razen za člane uprave. Razširjeni so tudi na proizvodne družbe, pri njihovi izdelavi pa so sodelovali vodje služb in Služba razvoja kadrov. Katalog se dopolnjuje sproti, s ciljem zagotoviti pravočasen vstop novih znanj v podjetje. Za dopolnjevanje je zadolžena Služba za razvoj kadrov, vodje služb in direktorji sektorjev (interno gradivo podjetja X).

ali na letnem razgovoru ali pa v obdobju, ko se pripravljajo potrebe za plan izobraževanja (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Za vsakega zaposlenega posebej planirajo število ur izobraževanj, obdobje v letu v katerem naj bi bilo izobraževanje izvedeno ter stroške izobraževanj. Na podlagi tega dobijo plan ur in stroškov izobraževanj za posameznega zaposlenega, katerega realizacijo in odstopanja sprotno spremljajo. Med letom se lahko plan dopolni, če se pojavi potreba po dodatnih izobraževanjih. Na osnovi plana izobraževanj ob koncu leta izdelajo realizacijo plana izobraževanj, kjer procentualno ugotovijo, v kolikšni meri je bil plan dosežen (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Slika 4: Prikaz števila ur izobraževanja na zaposlenega v podjetju X od leta 1999 do 2006



Vir: Interni podatki podjetja X

Če primerjamo ure izobraževanja po letih, ugotovimo, da so se zaposleni največ izobraževali leta 1999 zaradi izvajanja projekta SAP/R3. V letu 2006 so izvedli 25 ur izobraževanj na zaposlenega, če pa bi v to všteli še usposabljanje, bi bilo to 35 ur izobraževanja in usposabljanja na osebo. Na število ur izobraževanja vplivajo razni projekti, ki v poslovanje podjetja vnašajo novosti. Leta 2001 je enaindvajset odstotkov ur odpadlo na interna izobraževanja, ta delež pa se je v naslednjih letih krepil in sedaj znaša okoli štirideset odstotkov (interni podatki podjetja X).

5.5.1.1.1. Vrste izobraževanj

Podjetje nudi svojim zaposlenim različne vrste izobraževanj, ki jih lahko razdelimo na interne in eksterne. Od leta 2000 so v sistem internega izobraževanja vključeni vsi vodilni delavci in operativni vodje, kar pomeni, da vsi skozi različne oblike internega izobraževanja prenašajo znanje na svoje sodelavce (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Preden se odločijo za posamezno eksterno oziroma zunanje izobraževanje, pridobijo vsaj tri ponudbe, ki jih proučijo in izberejo najboljšega ponudnika. Vodja sektorja ali družbe obišče izobraževanje in oceni njegovo učinkovitost. Na podlagi tega presodijo, ali se bodo odločili

za nadaljnje sodelovanje z izbranim ponudnikom. Vsak zaposleni, ki se udeleži izobraževanja zunaj podjetja, mora napisati tudi poročilo o izobraževanju in ga oddati nadrejenemu. Ta nato odloči, ali naj zaposleni novo pridobljeno znanje prenese ostalim sodelavcem v okviru internega izobraževanja (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Med eksternimi izobraževanji prevladujejo (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov):

- študij ob delu

Podjetje nudi svojim zaposlenim to možnost in interes zaposlenih zanj iz leta v leto narašča. Podjetje na ta način vlaga in spodbuja razvoj tako ključnih kadrov, kot tistih, ki to v prihodnosti lahko postanejo. Zaposleni, ki imajo željo po nadaljnjem izobraževanju, oddajo vlogo za odobritev ugodnosti študija ob delu v Službo razvoja kadrov, ki jo glede na kadrovske potrebe ovrednoti, vodje služb pa ocenijo uspešnost delavca pri delu, kar skupno predstavlja osnovo za odobritev ugodnosti za študij ob delu. Pomemben kriterij za dodeljevanje ugodnosti študija ob delu je deficitarnost poklica, ki ga zaposleni izbere, glavno vlogo pri izbiri kandidatov pa igra uspešnost posameznika pri delu ter ustreznost izbrane študijske smeri v smislu pokrivanja interesov posameznika in podjetja. Trenutno ima pogodbo za študij osem odstotkov zaposlenih, prevladujejo pa predvsem tehnične smeri.

- tečaji tujih jezikov

Ker v podjetju želijo dvigniti nivo komuniciranja v tujih jezikih, vključujejo v tečaje vsako leto okoli petnajst odstotkov zaposlenih. Med jeziki prevladujejo angleščina, nemščina ter francoščina.

- seminarji in konference

Predvsem vodje se izobražujejo na raznih seminarjih in konferencah, tudi v tujini. Obiskovali so tako seminarje in konference s splošnejših področij; kako se vodijo letni razgovori, kako obvladovati stres ipd., ter specializiranih področij, ki jih pokrivajo v podjetju, npr. s področja računovodstva, financ ipd..

5.5.1.1.2. Vrednotenje rezultatov izobraževanja

V podjetju spremljajo učinke in posledice, ki jih je imel posamezni izobraževalni program, stopnjo do katere so uresničili zastavljene izobraževalne cilje ter pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. V podjetju X spremljajo (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov):

- število ur in stroškov izobraževanj na zaposlenega

V okviru plana izobraževanja za vsakega zaposlenega predvidijo število ur in stroškov izobraževanj ter sprotno spremljajo realizacijo in odstopanja.

- učinkovitost izobraževanj

Učinkovitost izobraževanj ugotavljajo z različnimi pristopi. Vodja ima ves čas dostop do seznama izobraževanj, dvakrat letno pa dobi tudi pisno vpogled v seznam izobraževanj, ki so se jih udeležili njegovi podrejeni. Spremljati mora zaposlenega, ki pride z izobraževanja in oceniti, ali mu novo pridobljeno znanje koristi pri delu, ali ga zna ustrezno uporabiti ali ne. Če se mu zdi, da izobraževanje ni bilo učinkovito, to javi v Službo za razvoj kadrov, kjer poskušajo ugotoviti, zakaj je bilo izobraževanje neučinkovito in po potrebi zaposlenega pošljejo na nadaljnja izobraževanja. Vzrok pa je lahko tudi drugje, npr. v nemotiviranosti zaposlenega, zato je potrebno, preden se sprejmejo ukrepi, proučiti tudi druge možne vzroke.

Po tem, ko zaposlene pošljejo na tečaj tujih jezikov, spremljajo, kakšno oceno so zaposleni pridobili na testu ob koncu tečaja. Prav tako zaposleni pišejo teste po nekaterih internih izobraževanjih.

Vsak zaposleni, ki se udeleži izobraževanja, mora izpolniti anketo o tem, ali je bil z izobraževanjem zadovoljen. S tem vprašalnikom dobi Služba razvoja kadrov povratno informacijo o učinkovitosti programa (glej Pril. 4).

5.5.1.2. Redni letni razgovor

V podjetju so pred štirimi leti, kot orodje razvoja kadrov, pričeli uporabljati letni razgovor. Izvedba le-teh je priporočljiva, ni pa obvezna. Izpelje se enkrat letno in daje priložnost za poglobljen dialog med podrejenim in njegovim neposredno nadrejenim vodjem o sedanjem delu in o prihodnosti. Dobro izpeljan letni razgovor deluje motivacijsko. Zaposleni in njegov vodja se na razgovoru pogovorita tudi o tem, kaj bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost zaposlenega. Priporočljivo je, da se letni razgovori izvajajo v obdobju od novembra do januarja. Razgovor naj ne bi trajal manj kot pol ure. Obvezno se odvija na štiri oči, brez prisotnosti tretje osebe (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Letni razgovor vodi neposredno nadrejeni delavec, samo izjemoma ga lahko zaradi objektivnih razlogov izvede višji nivo. Priporočljivo je, da vodja razgovore izpelje z vsemi svojimi sodelavci, ki jim je nadrejen. V kolikor je število sodelavcev preveliko, po vnaprej določenih kriterijih izbere za razgovor tiste sodelavce, s katerimi bo izpeljal razgovor. Tako razgovor opravi le s tistimi, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe, študirajo ob delu (bodo imeli VII. stopnjo izobrazbe) ali pa zasedajo zahtevno delovno mesto in nimajo VII. stopnje izobrazbe (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Osnovni namen izvajanja letnega razgovora je (interno gradivo podjetja X):

- postavitve ciljev za prihodnje obdobje,
- spremljanje realizacije zastavljenih ciljev,
- ugotavljanje interesov zaposlenih glede razvoja kariere,
- krepitev komunikacije in dobrih odnosov med vodjem in sodelavci,
- vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov,

- motivacija zaposlenih,
- programiranje razvoja zaposlenih.

Vodja mora svoje sodelavce predhodno seznani s temo in načinom razgovora. Razložiti jim mora, kaj je letni razgovor in zakaj se izvaja. O dejanski izvedbi razgovora mora sodelavce obvestiti vsaj nekaj dni pred razgovorom. Na razgovor se pripravi tako, da se podrobno seznani z delovno zgodovino sodelavca, cilji in nalogami, ki jih je moral sodelavec doseči v preteklem obdobju. Poleg tega mora dobro poznati opis del in nalog svojega sodelavca (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Vodja razgovora izpolnjuje obrazec oziroma zapisnik razgovora (glej Pril. 6), ki zadeva oba udeleženca razgovora, zato ga po končanem razgovoru oba podpišeta. Če katera od strani, ki sta udeleženi na razgovoru, zahteva, da zapisnik pogovora pregleda tudi višji nivo, se ta na zapisnik podpiše, sicer ne. Zahteve se vpišejo pod opombe. Obrazec zahteva, da vpiše glavne naloge in cilje preteklega leta ter kdaj je bil cilj oziroma naloga realizirana. Pomembno je, da realizacijo cilja utemelji na način, da opiše, kakšno je bilo merjenje doseganja cilja. Vodja med razgovorom tudi ugotavlja, kakšne so želje zaposlenega glede nadaljnje poklicne poti oz. kariere. V zapisnik zapiše področja dela, ki bi jih zaposleni želel spoznati in področja, kjer misli, da bi najboljše uspeval (interno gradivo podjetja X).

V drugem delu razgovora se dogovorita glede ciljev in prioriternih nalog za prihodnje obdobje. Cilje in naloge vodja zapiše na obrazec. Zapiše tudi roke, do kdaj naj bi bili cilji doseženi oz. naloge realizirane. Za vsak cilj se definirajo in zapišejo tudi merila, po katerih se bo realizacija cilja lahko spremljala. Pogovorita se tudi o izobraževanjih, ki bi lahko pripomogla k izboljšanju dela posameznika oz. bi ga pripravile na napredovanje – na prevzem zahtevnejših nalog, če je to predvideno. Vodja pregleda plan izobraževanja za preteklo obdobje ter izobraževanja, ki niso bila učinkovita, prenese v naslednje obdobje (interno gradivo podjetja X).

Izpolnjene obrazce letnega razgovora vodje oddajo v Službi za razvoj kadrov, ki pripravi poročilo in analizo letnih razgovorov. Vpogled v izpolnjene obrazce letnih razgovorov imajo preko leta vodje za svoje sodelavce, vodji obravnavanega delavca nadrejeni vodja, vodja razvoja kadrov ter organizator izobraževanja v del razgovora, ki se nanaša na izobraževanje delavca (interno gradivo podjetja X).

Glede na to, da izvajanje letnih razgovorov v podjetju X ni obvezno, se vodja sam odloči, ali bo letne razgovore opravljal ali ne. Ko so v podjetju uvedli letne razgovore, je bila odzivnost visoka in z izvajanjem so bili zelo zadovoljni. Letni razgovori se izvajajo tudi za proizvodne delavce, izvaja jih skupina vodij in so krajši od razgovorov za višji kader (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Podjetje nima razvitega sistema kazalcev, s katerimi bi merili zadovoljstvo z letnimi razgovori in njihovo učinkovitost.

5.5.1.3. Mentorstvo

V podjetju imajo razvit formalni mentorski sistem v okviru usposabljanja, neformalno mentorstvo pa je stvar vsakega posameznika in ga posebej ne vzpodbujajo. Za vse novozaposlene in tiste, ki jih prerazporedijo na druga delovna mesta, imajo tako pripravljen poseben program usposabljanja. V programu so določena znanja, obseg usposabljanja in odgovorne osebe za izvedbo usposabljanja (mentorji). Novi sodelavci, ki prvič nastopijo delo po končanem šolanju, pričnejo z delom kot pripravniki. Vsak pripravnik pridobi svojega mentorja, ki pripravi program pripravnštva in skrbi za njegovo izvajanje. Ob koncu pripravniške dobe pripravnik odda pripravniški dnevnik oziroma pripravniško nalogo ter opravi izpit pred tričlansko komisijo. Veliko pripravnikov prihaja iz vrst njihovih štipendistov (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Mentor zaposlenega po usposabljanju oceni na različnih področjih (interno gradivo podjetja X):

- kakovost dela,
- obseg dela,
- samoiniciativnost,
- potencial za osebni razvoj,
- odnos do sodelavcev,
- uporaba pridobljenih znanj v praksi.

Pri ocenjevanju uporabljajo sistem šolskega ocenjevanja od ena do pet. Pri ocenjevanju vedno poudarjajo, da gre pri oceni tri (dobro) za povprečje, ocena pet (odlično) pa že predstavlja izjemne uspehe in dosežke. Ocena usposabljanja se je v povprečju v preteklih letih gibala od 3,7 do 4. Nimajo pa razvitega sistema, po katerem bi merili zadovoljstvo zaposlenega z mentorjem (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

5.5.1.4. Ostale aktivnosti razvoja kadrov

Aktivnosti razvoja kadrov so med seboj močno prepletene. Tesno se povezujeta usposabljanje in mentorstvo, saj mentor sodeluje v programih usposabljanja. Vse dosežke, izobraževanja in razgovore hranijo v posebnih mapah vsakega zaposlenega in so osnova za odločitev o napredovanju. Drugih aktivnosti s področja razvoja kadrov se ne poslužujejo, zato nimajo posebej oblikovanega programa rotacije zaposlenih, preoblikovanja dela z namenom razvoja kadrov ipd. (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Služba za razvoj kadrov spodbuja tudi samorazvoj zaposlenih, zato so leta 2001 v podjetju odprli knjižnico, kjer imajo poleg strokovne literature s področja managementa tudi številne audio in video kasete, namenjene tako samoizobraževanju kot tudi izobraževanju zaposlenih.

Literaturo in videokasete si najpogosteje izposojajo vodje. Strokovni sodelavci imajo tudi dostop do interneta (spletna stran podjetja X).

5.5.2. Merjenje aktivnosti razvoja kadrov

V podjetju sicer ne uporabljajo nobene od metod merjenja aktivnosti na področju razvoja kadrov, ki sem jih opisala v teoretičnem delu, temveč se poslužujejo le lastnih metod ugotavljanja učinkovitosti aktivnosti. Te sem na kratko predstavila, ko sem opisala posamezne aktivnosti razvoja kadrov. Pomembni so predvsem naslednji kazalci: število ur in stroškov izobraževanj, zadovoljstvo z izobraževanjem, ocena usposabljanja ipd..

Ne glede na to, da je avtorji ne štejejo kot aktivnost razvoja kadrov, se Služba za razvoj kadrov v podjetju X ukvarja tudi z merjenjem organizacijske klime⁴ in zadovoljstva zaposlenih⁵. Pri tem tudi ugotavljajo, kako so zaposleni zadovoljni z razvojem kadrov, kar jim služi kot usmeritev za nadaljnje delo. Z rednim ugotavljanjem klime in zadovoljstva želijo torej izboljšati aktivnosti na področju razvoja kadrov. Kljub temu, da klima ne sodi med razvoj kadrov, so za njeno merjenje usposobljeni v Službi za razvoj kadrov. Ker je kadrovska funkcija podjetja majhna, morajo kdaj opravljati tudi naloge, ki se lotevajo širše problematike (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Od leta 1998 tako enkrat letno izvajajo merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Podjetje X je to anketo pričelo izvajati še preden je bil ustanovljen projekt SiOK, merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in to vseskozi izvaja samostojno. Klimo in zadovoljstvo v podjetju X merijo s pomočjo vprašalnika, ki je sestavljen iz štirinajstih poglavij. Vsako poglavje je sestavljeno iz treh do devetih trditev, ki opisujejo različne vidike v podjetju. Pri tem je naloga zaposlenih, da na danih lestvicah od ena do pet ocenijo, v kolikšni meri, po njihovem mnenju, posamezen opis dobro karakterizira njihovo socialno okolje, tj. podjetje X. Zaradi statistične obdelave podatkov se pri anketi zahtevajo tudi podatki, kot so: strokovna izobrazba, tip dela, ki ga anketirani opravlja, in trajanje zaposlitve pri podjetju X (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

4 Lipičnik (1998, str. 73-74) je označil klimo kot »ozračje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima v podjetju na njegovo uspešnost ne vpliva direktno, temveč posredno, saj podpira doseganje ciljev podjetja. Neposredno pa vpliva na motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih, prav tako tudi na lojalnost, pripravljenost vlaganja večjega navora v delo ter željo po vztrajanju v podjetju. Ustvarja torej ozračje enotnosti, dobro voljo med zaposlenimi, vse to pa se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami. Dobra klima povečuje tudi število inovacij, upada delež reklamacij ter bolniške odsotnosti in izostankov. Vendar pa ne moremo z gotovostjo trditi, da boljša klima v podjetju posledično pomeni tudi boljši rezultat podjetja, kajti tudi podjetja s slabo klimo lahko prav tako dosegajo dobre rezultate.

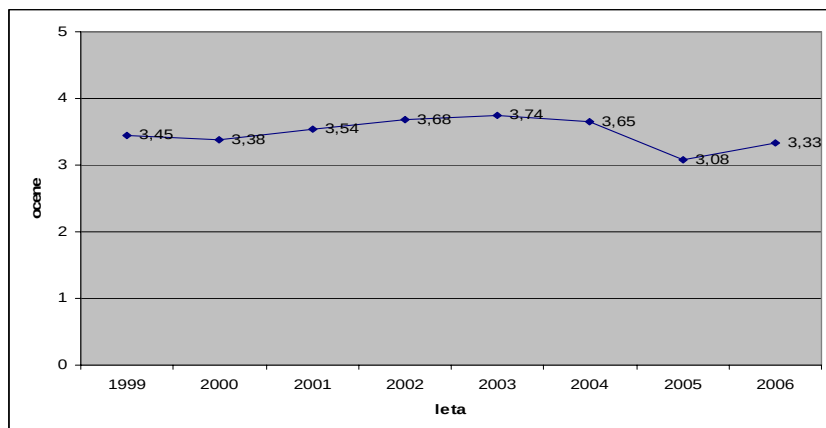
5 Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu gre torej za individualno reakcijo na delovno okolje, pri klimi pa za skupno sliko okolja zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 73-75).

Dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik, so naslednje (interno gradivo podjetja X):

- poznavanje vizije podjetja, strategije in planov (ciljev),
- kako zaposleni ocenjujejo splošno mnenje o podjetju,
- odnos do kakovosti,
- organizacija poslovanja,
- mnenja o naravi dela,
- nagrajevanje (nagrade in priznanja),
- vodenje (vodstveni stil, lastnosti vodij),
- timsko in projektno delo,
- zavzetost in motivacija (zagnano izvajanje, pooblašcanje, sodelovanje),
- znanje, razvoj in usposabljanje,
- notranji odnosi (lastnosti zaposlenih, obvladovanje nasprotij),
- notranje komuniciranje in informiranje,
- vpliv podjetja na okolje,
- samostojnost pri delu.

Anketa je anonimna in jo dobijo vsi zaposleni, ki jo nato prostovoljno oddajo Službi razvoja kadrov. V povprečju dobijo vsako leto vrnjenih sedemdeset odstotkov anket. Glede na to, da je izpolnjevanje prostovoljno, so z odzivnostjo zadovoljni in ne razmišljajo o ukrepih, s katerimi bi si zagotovili več izpolnjenih anket (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Slika 5: Prikaz gibanja skupne ocene Organizacijske klime podjetja X v obdobju 1999-2006



Vir: Interni podatki podjetja X

Ocene v anketi se vsako leto gibljejo v približno enaki smeri in do leta 2005 je bil opazen trend rasti, leta 2005 pa je ocena znatno padla, saj je podjetje zaznamovalo odpuščanje, ljudje so se bali za svojo zaposlitev, zato se je klima v podjetju v primerjavi s preteklimi leti poslabšala. V letu 2006 pa je spet opaziti naraščanje zadovoljstva zaposlenih.

Na osnovi rezultatov ankete pripravijo predlog ukrepov, s katerimi želijo doseči izboljšanje stanja. Ukrepe potrdi generalni direktor. Službi razvoja kadrov merjenje organizacijske klime in zadovoljstva predstavlja možnost, da prepričajo upravo, da je potrebno nameniti več

sredstev za izobraževanje in druge aktivnosti razvoja kadrov (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

Na osnovi rezultatov preteklega leta pa si postavijo nov cilj, ki ga skušajo doseči z realizacijo postavljenih ukrepov. Cilj mora biti višji, oziroma mora zagotavljati ohranitev že doseženega stanja v preteklem obdobju. Družbe se med seboj primerjajo, kar predstavlja še dodatno spodbudo za uspešnejše delo na področju razvoja zaposlenih v prihodnosti. Z rezultati raziskave in sprejetimi ukrepi so zaposleni seznanjeni preko oglasnih desk in internega glasila (intervju z vodjo Službe za razvoj kadrov).

6. PREDLOGI ZA BOLJŠE RAZVIJANJE KADROV V PODJETJU X

Uspešen razvoj podjetja X, ki se v zadnjih letih izkazuje v rezultatih poslovanja in pridobivanju novih in vedno zahtevnejših odjemalcev, lahko pripišemo tudi dejstvu, da je v podjetju utrjeno prepričanje, da je človek ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Kadrovska politika je usmerjena v vsakega posameznika, saj so mnenja, da se zaposleni med seboj razlikujejo ne le glede formalne izobrazbe in pridobljenih izkušenj, ampak tudi glede sposobnosti in motivacije iz katere izhajajo različni interesi. Zavedajo se, da lahko le z nenehnim izobraževalnim procesom vplivajo na vedenje zaposlenih, s ciljem povečati njihovo delovno učinkovitost in večati njihovo identifikacijo s cilji in vrednotami podjetja.

Menim, da kadrovska funkcija v podjetju zaposluje premalo ljudi. Za okoli 2000 zaposlenih skrbi samo 8 zaposlenih, kar predstavlja 250 zaposlenih na kadrovnika. Poleg tega se pomen kadrovske funkcije vedno bolj povečuje, zato bi morali razmisliti o zaposlitvi še kakšnega delavca, da bi delo še kvalitetneje opravljali. Kljub temu je kadrovski proces dobro izveden in usklajen s fazami, ki sem jih opisala v teoretičnem delu.

Razvoj kadrov imajo razmeroma dobro organiziran in temelji predvsem na izobraževanju. Kot orodje razvoja kadrov uporabljajo tudi letni razgovor ter mentorstvo, ki je formalno prisotno samo v procesu usposabljanja, nadalje je odvisno od zainteresiranosti posameznikov in je neformalno. Podjetju predlagam, da pričnejo uvajati še druge aktivnosti razvoja kadrov, kot so npr. rotacije zaposlenih, preoblikovanje dela ipd.

Moje mnenje je, da imajo dobro organizirano izobraževanje kadrov, ki je usklajeno s fazami, ki sem jih opisala v teoretičnem delu. Pri izobraževanju upoštevajo želje in interese zaposlenih, kar vpliva na večjo zavzetost za delo zaposlenih in večjo pripadnost podjetju, kar se kaže tudi v vsakoletni raziskavi merjenja organizacijske klime in zadovoljstva.

Glede na to, da se zavedajo pomena stalnega izobraževanja kadrov, predlagam, da bi pričeli z uvajanjem sodobne informacijske tehnologije v izobraževanje. V to obliko izobraževanja bi lahko vključili večje število zaposlenih, znižali pa bi se tudi stroški izobraževanja. Za podjetje je pomembna prednost tudi manjša poraba časa, večja učinkovitost učenja in trajnost

izobraževanja. Kontrola se zmanjša na eno mesto, saj so vsi, ki se izobražujejo, neprestano na dosegu. Ker se veliko vodij izobražuje v tujini, bi videokonferenca, kot pripomoček za komunikacijo med ljudmi na različnih lokacijah, postala vse pogostejši pripomoček za izboljšanje predavanj s predavanji priznanih strokovnjakov na daljavo. Tudi e-izobraževanje oziroma e-učenje predstavlja izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje s pomočjo sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije oziroma interneta. Pravi pomen je e-izobraževanje dobilo prav z vzpostavitvijo učinkovitih načinov komunikacije po internetu. Najpogostejša oblika e-izobraževanja se pojavlja v kombinaciji s tradicionalno obliko poučevanja, to je kombinirano izobraževanje.

Ker velik pomen pripisujejo internemu izobraževanju, vidim problem v tem, da interni izobraževalci niso posebej nagrajeni za svoje delo, saj podjetje od njih pričakuje, da bodo svoje znanje prenesli na ostale zaposlene. In ker vemo, da je način prenašanja oz. podajanja znanja na sodelavce veščina, ki ni dana vsem, ampak se je do določene mere lahko naučimo, je usposabljanje vodij in strokovnih sodelavcev, od katerih pričakujejo, da širijo znanje, skoraj vsako leto zajeto v planu izobraževanja. Predlagam, da bi bili interni izobraževalci, ki bi izvedli posamezno izobraževanje, dodatno nagrajeni, saj morajo to opraviti poleg svojega rednega dela v podjetju. Ker pa gre pri tem tudi za prestiž, predlagam, da bi bile nagrade nefinančne. Lahko bi vsak mesec izbirali najboljšega izobraževalca, enkrat letno bi lahko izdelali lestvico desetih najboljših izobraževalcev. Na ta način bi še izboljšali kakovost internega izobraževanja, saj bi se izobraževalci bolj pripravili na izobraževanje in ga izvedli kakovostneje.

Letni razgovori so dobro organizirani in predstavljajo ustrezno orodje razvoja kadrov. V letnem razgovoru pregledajo delo vsakega posameznika v preteklem letu in opredelijo njegove cilje za prihajajoče leto. V podjetju X večinoma upoštevajo in pregledujejo cilje predvsem za skupino oziroma za oddelek in ne za posameznika, kar predstavlja slabost, saj ne ugotavljajo delovne uspešnosti vsakega posameznika. Podjetje pridobi skozi letni razgovor podatke o razvojnem potencialu vsakega posameznika, nima pa ocene njegove delovne uspešnosti, kar bi bilo potrebno v podjetju sistemsko urediti. Še vedno predstavlja premajhen del plače variabilen del, oziroma posledico delovne uspešnosti, zato je moj predlog podjetju X, da naj pričnejo spodbujati izvajanje letnih razgovorov in hkrati postavljati cilje za vsakega posameznika. Ti cilji morajo biti postavljeni realno, prav tako je potrebno postaviti natančne kriterije, kako bodo ti cilji izmerjeni. Le na tak način bodo lahko ugotovili uspešnost vsakega posameznega delavca in jo tudi ustrezno nagradili. Seveda pa lahko dober razgovor naredi samo dober vodja, zato bo potrebno veliko vložiti v izobraževanje vodij, da jih naučijo, kako izpeljati učinkovit letni razgovor. Podjetju tudi predlagam, da vsako leto izvede anketo o zadovoljstvu in učinkovitosti izvajanja rednih letnih razgovorov.

Podjetju X bi svetovala, da sistemizirajo merjenje aktivnosti razvoja kadrov. Pri tem lahko uporabijo eno od metod, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu, kajti bistveno je, da sistematično določijo, kateri kazalniki so za njih ključni, jih potem spremljajo in ugotavljajo njihov vpliv na uspešnost podjetja.

Kot sem že omenila, v Službi za razvoj kadrov merijo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, česar pa avtorji kot orodje razvoja kadrov ne navajajo. Ker sta, po mojem mnenju, dve zaposleni, ki skrbita za razvoj skoraj 2000 zaposlenih premalo, podjetju X predlagam, da zaposli dodatnega sodelavca, ki bi pokrival vsa merjenja na področju kadrovske dejavnosti in ne zgolj razvoja kadrov, kajti na tak način bi lahko izboljšali delovanje celotne kadrovske dejavnosti. Služba za razvoj kadrov bi tako lahko še bolje izvajala aktivnosti na področju razvoja kadrov.

7. SKLEP

Zaradi ekonomskih in tržnih sprememb so si podjetja enotna, da morajo skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, namenjati več pozornosti oblikovanju vrednot in stališč zaposlenih do dela, delo prilagoditi posamezniku, pridobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah. Podjetja morajo torej čim več vlagati v razvoj kadrov, da bodo postala uspešna, oziroma še bolj uspešna ter s tem konkurenčna drugim in da bodo dosegala zastavljene cilje.

V diplomskem delu sem tako teoretično kot empirično predstavila sistem razvoja kadrov. Prikazala sem, da je razvoj kadrov dolgoročna naložba, saj se kadri ne morejo izobraziti čez noč, ampak je to dolgotrajen proces, ki ima pozitivne učinke tako za posameznika kot za podjetje. Na podlagi ugotovljenih dejstev, sem podjetju X podala predloge za učinkovitejši razvoj kadrov.

Namen diplomskega dela je bil opozoriti na pomembnost kadrov in njihovega razvoja za podjetje, saj to prispeva k bolj uspešnemu in učinkovitemu podjetju. Dolgoročno uspešnost podjetja je mogoče zagotoviti le, če znajo v podjetju zadržati najboljše zaposlene in razvijati njihov potencial.

Kadrovska funkcija se ukvarja z najpomembnejšim virom podjetja, kadri. S svojimi nalogami se lahko uvršča med poslovne funkcije ali organizacijske funkcije. Ugotavljam, da njen pomen v podjetju zelo narašča, saj so od nje vedno bolj odvisne tudi ostale funkcije v podjetju.

Ravno zato, ker je vloga kadrov vedno bolj pomembna in postajajo kadri temelj oz. so ključni element in največje bogastvo vsakega podjetja, sem se osredotočila na eno izmed faz kadrovskega procesa, razvoj kadrov. Podjetja najpogosteje razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih z izobraževanjem, rednimi letnimi razgovori ter mentorstvom. Različne aktivnosti skupaj dajo učinkovite rezultate razvoja kadrov in s tem vplivajo na povečanje uspešnosti tako posameznika kot podjetja. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je potrebno upoštevati motive, interese in potrebe kadrov po izobraževanju oziroma ostalih aktivnostih njihovega razvoja. Ker ugotavljam, da podjetja aktivnosti razvoja kadrov večinoma ne merijo, kljub

temu da gre za vedno bolj pomembno kategorijo, sem opisala pomen merjenja ter nekatere metode, s katerimi lahko podjetja merijo razvoj kadrov.

V empiričnem delu sem spoznanja iz teoretičnega dela aplicirala na primer konkretnega podjetja X, za katerega ugotavljam, da ima razmeroma dobro razvit sistem razvoja kadrov, ki temelji predvsem na izobraževanju. Kot ostale aktivnosti razvoja kadrov uporabljajo še redni letni razgovor ter mentorstvo v okviru usposabljanja. Če bodo želeli ohraniti konkurenčnost na trgu, bodo morali razvoju kadrov nameniti več pozornosti, predvsem na področju merjenja aktivnosti razvoja kadrov, kajti vrednotijo predvsem izobraževalno dejavnost, premalo pozornosti pa posvečajo vrednotenju učinkovitosti ostalih aktivnosti.

LITERATURA

1. Bernardin H. John: Human resource management: an experiential approach. Boston (Mass.) (etc.) : McGraw–Hill/Irwin, 2003. 630 str.
2. Brečko Daniela: Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja. HRM, Ljubljana, 3(2005), 9, str. 22-27.
3. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 29-73.
4. Florjančič Jože, Kavran Dragoljub: Kadrovska funkcija–management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
5. Florjančič Jože, Možina Stane: Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela. Kranj : Moderna organizacija, 1987. 554 str.
6. Florjančič et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
7. Gomez – Mejia Luis R.: Managing human resources. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2001. 621 str.
8. Grote Richard C.: The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers. New York (etc.) : American Management Association, 2002. 238 str.
9. Herrera J. S.: Strategic Planning, Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models. Geneva : International Telecommunication Union, 1993. 224. str.
10. Jamšek Franc: Ocenjevanje delovnih dosežkov. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 213-244.
11. Jereb Janez: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 175-212.
12. Kirkpatrick Donald L.: Training and Performance Appraisal; Are They Related? American Society for Training & Development, 2006, 9, str. 44-45.
13. Koletnik Franc, Kovač Jure, Rozman Rudi: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Management. Radovljica : Didakta, 2002. str. 444-470.
16. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
18. Lukas Daša: Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnika razvoja kariere pri ženskah. HRM, Ljubljana, 4(2006), 11, str. 26-29.
19. MacDonald Randall J., Walker Garrett: Designing and Implementing an HR Scorecard. Human Resource Management, 40(2001), 4, str. 365-377.

20. Majcen Milena: Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. HRM, Ljubljana, 2(2004), 4, str. 36-41.
21. McLean N. Gary: Examining approaches to HR evaluation. Strategic HR Review, Chicago, 4(2005), 2, str. 24 – 27.
22. Mills G.E., Pace R.W., Smith P.C.: Human Resource Development; The field. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991. 253 str.
23. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 1-28.
24. Noe Raymond A.: Employee training and development. Boston (etc.) : McGraw–Hill/Irwin, cop., 2002. 483 str.
25. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
26. Rozman Rudi: O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le teh. Organizacija, Ljubljana, 31(1998), 1, str. 5-8.
27. Sitar Aleša Saša: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. Manager +, Ljubljana, 2003, 2, str. 38-41.
28. Sitar Aleša Saša, Vasič Vasilje: Measuring Intellectual Capital: Lessons Learned from a Particular Implementation.
[<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/337-351.pdf>], 15.4.2007.
29. Stanley A. Lloyd: Evaluation of Training. Ljubljana : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1987. 73 str.
30. Svetlik Ivan: Pridobivanje, zbiranje in uvajanje delavcev. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 107-146.
31. Štempelj Boštjan: Vpeljava mentorstva v proces prodaje storitev: primer zavarovalnice. Organizacija, Ljubljana, 39(2006), 5, str. 321-330.
32. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
33. Vild Viktor: Preoblikovanje kadrovske funkcije. HRM, Ljubljana, 3(2005), 9, str. 56-62.
34. Zidar Gale Tatjana: Raba metode »coaching« v izobraževalne namene. HRM, Ljubljana, 4(2006), 14, str. 46-49.
35. Zupančič Polona: Spremljanje delovne uspešnosti. HRM, Ljubljana, 3(2005), 9, str. 50–54.

VIRI

1. Internetna stran podjetja X
2. Interni podatki podjetja X
3. Interno gradivo podjetja X

4. Intervju vodjo Službe za razvoj kadrov v podjetju X in zaposleno delavko v Službi za razvoj kadrov

PRILOGE

PRILOGA 1: Proces kadrovanja in usposabljanja v podjetju X

6.2	KADROVANJE IN USPOSABLJANJE			podporni	
Št.	Diagram poteka	Aktivnosti	Sodejujoči	I-izhod	Vhod/Izhod
1		Ugotavljanje potreb po novih kadrih <i>Ali je potrebna nova sistemizacija?</i>	Direktor Vodje oddelkov lastniki procesov	V V I	predlog potrebe plan zaposlovanja <i>vsi procesi</i> ⇐⇐ objava na Zavodu za zaposl.
2		Izdelava nove sistemizacije.	Direktor Vodje oddelkov Proj. org. struktur	V I	opis del in nalog nova sistematizacija
3		Izbira najprimernejšega kandidata.	Vodja razvoja kadrov Direktor Vodje oddelkov	V V V I	objava na Zavodu za zaposl. prijave na razpis zakonodaja predlog o izbiri novega sodel.
4		Zaposlitev novega delavca.	Direktor Vodja kadrovske operative	V V I	sklep o izbiri zakonodaja pogodba o zaposlitvi
5		Usposabljanje novozaposlenega (lahko pripravnika) ali premeščenega.	Direktor Vodje oddelkov Vodja razvoja kadrov Zunanje institucije	V I I	podatki o znanjih in izkušnjah z. program usposabljanja program pripravnštva
6		Izvajanje nalog v skladu s sistemsko dokumentacijo.	Vsi zaposleni	V V I	program uspos. / letni plan izob. opisi del in nalog zapisi
7		Ugotavljanje potreb po izobraževanju.	Direktor Vodje oddelkov Vodja razvoja kadrov	V I	potrebe po izobraževanju <i>vsi procesi</i> ⇐⇐ predlog letnega plana izobraž.
8		Odobritev letnega plana izobraževanja. <i>Ali je letni plan izobraževanja odobren?</i>	Generalni direktor Direktorji družb	V I	predlog letnega plana potrjen letni plan izobraževanja <i>vsi procesi</i> ⇒⇒ <i>direktorji družb</i>
9		Organizacija izobraževanja.	Direktor Vodje oddelkov Vodja razvoja kadrov Organizator izob.	V V V I	plan izobraževanja pridobljene ponudbe zunanjih izv. termini internih izvajalcev pogodbe (ZI) / potrditev terminov
10		Izvedba izobraževanja.	Direktor Vodje oddelkov Zunanje institucije	V I I	pogodbe (ZI) / termini (int. izv.) potrdilo o usp. opravljenem izob. podpisi udeležencev o prisotnosti ankete o zadovoljstvu z zun. izv.
11		Ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja. <i>Ali je bilo usposabljanje oz. izobraževanje učinkovito?</i>	Direktor Vodje oddelkov Zunanje institucije	V I I	zaključen program usposabljanja ocena učinkovitosti zapisi (letni razgovor, ocena stimulat. nagajevanja)
12		Ugotavljanje potreb po prerazporeditvi <i>Ali je premestitev potrebna?</i> <i>Ali bo zaposleni napredoval?</i>	Direktor Vodje oddelkov Zunanje institucije	V V I	ocena učinkovitosti <i>vsi procesi</i> ⇐⇐ psihol. mnenje (pri napredovanju) predlog o prerazporeditvi
13					

LASTNIK PROCESA: vodja razvoja kadrov

Vir: interno gradivo podjetja X

PRILOGA 2: Vprašalnik za vodenje razgovora s kandidatom za zaposlitev v podjetju X

Tel:

PRIIMEK IN IME:	
DATUM IN KRAJ ROJSTVA:	

I. ŠOLANJE, INTERESI, ...

Potek šolanja: poklicna šola / srednješolsko izobraževanje / fakulteta / univerza / nadaljevanje

Smer: _____

Ali ste šolanje zaključili kot redni študent / izredni / študij ob delu ?

Šolski uspeh – OŠ – srednja šola – univerza – najbolj in najmanj priljubljeni predmeti !

Sredstva za šolanje (starši, štipendija, kredit, drugo,...)

Če bi se lahko ponovno vpisali v šolo ali na fakulteto, kam bi se ?

Delo med študijem oziroma med počitnicami / kako ste našli delo / kaj ste delali / občutki... ?

II. PODATKI O DOSEDANJIH ZAPOSLOITVAH

Število vaših dosedanjih zaposlitev _____, z vmesnimi prekinitvami a.) da b.) ne

Napišite dosedanje zaposlitve:

PODJETJE	DELOVNO MESTO	TRAJANJE ZAPOSLOITVE	RAZLOG PREKINITVE

III. DRUGO

Kako bi z nekaj besedami opisali samega sebe ? (osebne lastnosti)

Kaj mislite so vaše prednosti in kaj vaše slabosti ?

Kaj resnično želite delati v življenju ?

Kaj veste o našem podjetju ? Zakaj se želite zaposliti pri nas ?

Kakšne lastnosti in kvalifikacije potrebuje po vašem mnenju nekdo za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu _____ ?

Kakšni so vaši cilji oz. kje se vidite v roku petih let / v roku desetih let ? (osebno in profesionalno)

Opišite mi dva ali tri Vaše dosežke v življenju, ki so vam največ pomenili ?

Opišite mi največji problem, s katerimi ste se srečali v življenju in kako ste jih rešili ?

Kaj ste se naučili iz napak, ki ste jih naredili ?

Imate morda svoj moto, ki vas spremlja skozi življenje oz. kateri pregovori so vam najbolj pri srcu ?

Mi lahko opišete najtežjo odločitev, ki ste jo sprejeli v preteklem letu ?

Kako delate pod pritiskom / kako se znajdete v časovni stiski ?

Ali ste pripravljeni potovati ? Kako dolgo ste pripravljeni živeti v tujini ? (z družino ali brez nje)

IV. DODATNA ZNANJA

JEZIKI (dokazila)

DELO Z RAČUNALNIKOM (dokazila)

DRUGO (dokazila)

Kaj ste pričakovali, da Vas bomo vprašali, pa Vas nismo ?

Imate morda kakšna vprašanja za nas ?

Ali je še kaj, kar bi mogli vedeti o Vas in bi nam pomagalo, da bi se med kandidati lažje odločili za Vas ?

Opombe !

Datum razgovora:

Ime in priimek ter podpis osebe, ki je vodila razgovor:

Prisotni na pogovoru: _____

Vir: interno gradivo podjetja X

PRILOGA 3: Plan števila ur izobraževanj in usposabljanj v podjetju X

	ŠT. UDEL. INT. IZOB.	ŠT. UR INT. IZOB.	ŠT. UDEL. EX. IZOB.	ŠT. UR EX. IZOB.	ŠT. UR IZOB. SKUPAJ	ŠT. NOVOZAP. V MESECU	ŠTEVILO VSEH ZAPOSLJENIH	POVP. ŠT. UR. IZOB. NA OSEBO	ŠT. ZAP. NA USPOSAB.	ŠT. UR. USPOSAB.	SKUPAJ URE IZOB. IN USPOSAB.
JANUAR											
FEBRUAR											
MAREC											
APRIL											
MAJ											
JUNIJ											
JULIJ											
AVGUST											
SEPTEMBER											
OKTOBER											
NOVEMBER											
DECEMBER											
SKUPAJ	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0

Vir: interno gradivo podjetja X

PRILOGA 4: Vprašalnik zadovoljstva z izobraževanjem

VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE SEMINARJA

(na črto vpišite naziv izobraževanja in izvajalca)

Prosimo vas, da izpolnete vprašalnik, ki se nanaša na izpeljani izobraževalni program (tečaj, seminar). Z vprašalnikom želimo izvedeti, kako ste bili s programom zadovoljni in s čim ste bili nezadovoljni, da bi se v prihodnje napakam izognili.

PRIIMEK IN IME: _____

DATUM: _____

Legenda:

- 1 = se sploh ne strinjam**
- 2 = ne strinjam se**
- 3 = ne morem se odločiti**
- 4 = strinjam se**
- 5 = popolnoma se strinjam**

Program (tečaj, seminar) je izpolnil moja pričakovanja.	1	2	3	4	5
Nova – pridobljena znanja bom lahko uporabil-a tudi v praksi.	1	2	3	4	5
Obravnavano snov sem razumel-a.	1	2	3	4	5
Obseg programa (tečaja, seminarja) je bil primeren.	1	2	3	4	5
KAKO STE BILI ZADOVOLJNI Z:	Sistem šolskih ocen:				
A – Vsebino programa (tečaja, seminarja)	1	2	3	4	5
B – Z metodo dela	1	2	3	4	5
C – Z načinom podajanja snovi	1	2	3	4	5
D – S predavateljem, s predavateljico	1	2	3	4	5
E – Z gradivom	1	2	3	4	5
F – S prostorom	1	2	3	4	5
G – Z organizacijo izvedbe programa (tečaja, seminarja) v celoti	1	2	3	4	5

Kaj bi v programu (tečaju, seminarju) želeli pohvaliti?

Kaj Vas je v programu (tečaju , seminarju) motilo?

Ali Vas zanimajo še kakšni drugi programi (tečajji, seminarji)?

Vir: interno gradivo podjetja X

PRILOGA 5: Program usposabljanja zaposlenih v podjetju X

(a – novo-zaposleni / b – prerazporeditev – predhodno delovno mesto: _____)

Podatki o delavcu na usposabljanju

Čas usposabljanja: _____ od _____ do _____

PRIMEK IN IME:

DELOVNO MESTO:

Podatki o delavcu, ki usposablja (o mentorju)

PRIMEK IN IME:

DELOVNO MESTO:

TEME, NALOGE OZ. DELOVNE OPERACIJE S KATERIMI MORATE V ČASU USPOSABLJANJA SEZNANITI NOVEGA SODELAVCA:

[illegible]

ZNANJE (Delovna operacija,...)	Odgovorna oseba	Obseg (ure, dnevi)	Datum izvedbe	REALIZACIJA V %	Podpis odgovorne osebe ob realizaciji	Opombe
				20 40 60 80 100		

Razlogi za podaljšanje / skrajšanje programa usposabljanja in druge pripombe:

IZJAVA NOVOZAPOSLENEGA OZ. PRERAZPOREJENEGA DELAVCA

Izjavljam, da sem v času usposabljanja prejel-a vso strokovno pomoč mentorja.

Datum: _____ Podpis: _____

OCENA USPOSABLJANJA (oceni mentor)

KRITERIJI OCENJEVANJA	1	2	3	4	5
Kakovost dela					
Obseg dela					
Samoiniciativnost					
Potencial za osebni razvoj					
Odnos do sodelavcev					
Uporaba pridobljenih znanj v praksi					
Splošna ocena					

IZJAVA MENTORJA

Izjavljam, da sem v času usposabljanja nudil/a vso strokovno pomoč
g./go. _____, ki se je usposobil-a za opravljanje del in
nalog zgoraj navedenega delovnega mesta.

Hkrati izjavljam, da sem sodelavca/ko ocenil objektivno.

Datum: _____ Podpis: _____

PRILOGA 6: Redni letni razgovor v podjetju X

(PREGLED DOSEGANJA CILJEV ZA PRETEKLO LETO, POSTAVITEV CILJEV ZA PRIHODNJE OBDOBJE, PLAN IZOBRAŽEVANJA, POKLICNA POT)

Osnovno navodilo:

Razgovor opravi neposredno nadrejeni vodja. Na razgovor mora biti pripravljen, izvedba razgovora pa dogovorjena.

Razgovor traja približno pol ure. Delavec mora biti o terminu in vsebini razgovora vnaprej obveščen.

Priimek in ime:	Rojstni datum:
Sedanje delovno mesto:	Od:
Direkcija in služba:	
Datum predhodnega razgovora:	

I. ANALIZA DELA PRETEKLEGA OBDOBJA

Napišite glavne naloge in cilje, ki jih je zaposleni realiziral v preteklem obdobju ! (cilji za leto _____)

	Cilj (naloge):	Kdaj je bil cilj realiziran:	Utemeljite, kako ste merili doseganje cilja:
1			
2			
3			
4			

V kolikor kateri od ciljev ni bil realiziran, utemeljite ali obstajajo za to objektivni razlogi !

Obr.3177.01

II. POSTAVITE CILJE ZA PRIHODNJE OBDOBJE (za leto _____)

	Cilj (naloga):	Datum realizacije:	Utemeljite, kako boste merili doseganje cilja:
1			
2			
3			
4			

III. POKLICNA POT: ŽELJE IN MOŽNOSTI

Zabeležite, kako si vaš sodelavec predstavlja svojo poklicno (karierno) pot – kakšen je njegov cilj, kaj želi delati v prihodnosti oz. na katerem delovnem mestu se vidi. Kje misli, da bi najbolje uspeval.

IV. IZOBRAŽEVANJE

Definirajte izobraževanja (lahko tudi razvojni načrt), ki bodo odstopala od skupnega plana izobraževanja, ki se bo izdelal glede na delovno mesto. (op. lahko planirate izobraževanje za določeno obdobje v drugem oddelku družbe)

Zavedite ali zaposleni izraža željo po nadaljevanju šolanja in kakšni so njegovi interesi.

Ocenite učinkovitost izobraževanj v preteklem letu _____. V kolikor ste mnenja, da katera izobraževanja, ki so bila izvedena niso bila učinkovita jih izpostavite.

Obr.3177.01

V. RAZVOJ SODELAVCA V PRETEKLEM OBDOBJU

Izpostavite tista področja, kjer ste v preteklem obdobju pri svojem sodelavcu opazili največji razvoj, napredek.
(Primer: samostojnost, odgovornost, velik napredek pri znanju tujega jezika, natančnost, samoiniciativnost, delovna disciplina, ...)

	Napredek na naslednjih področjih
1	
2	
3	

Opombe udeležencev razgovora !

Datum razgovora:

Podpis udeleženca razgovora:

Podpis vodje:

Podpis N+1:

Obr.3177.01

Vir: interno gradivo podjetja X