

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**D I P L O M S K O   D E L O**

**PROBLEMATIKA DELOVNIH PRAKS V PODJETJU  
(PRIMER HILTI AG)**

**Ljubljana, junij 2002**

**VESNA OPALK**

## IZJAVA

Študentka Vesna Opalk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.06.2002

Podpis:

## Kazalo

<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Strateško ravnanje s človeškimi viri (Strategic Human Resource Management) .....</b>	<b>2</b>
1.1. Investicijski pogled na ravnanje s človeškimi viri .....	2
1.2. Trendi, ki vplivajo na ravnanje s človeškimi viri .....	3
1.3. Strateško planiranje .....	4
1.3.1. Korporacijska (celovita, osnovna) strategija .....	6
1.3.2. Poslovne strategije .....	7
1.4. Strateška vloga ravnanja s človeškimi viri .....	7
1.4.1. Ovire za strateško ravnanje s človeškimi viri .....	8
1.4.2. Strateško ravnanje s človeškimi viri v primerjavi s tradicionalnim ravnanjem s človeškimi viri .....	9
1.5. Planiranje človeških virov .....	9
1.5.1. Cilji planiranja zaposlenih .....	10
1.5.2. Načini planiranja .....	10
1.6. Pravna ureditev delovnega razmerja .....	11
1.7. Izvedba strateškega ravnanja s človeškimi viri .....	11
1.7.1. Zaposlovanje (Staffing) .....	11
1.7.2. Privabljanje .....	12
1.7.3. Selekcija .....	13
1.7.4. Orientacija ali uvajanje novih delavcev .....	15
1.8. Izobraževanje in razvoj .....	16
1.8.1. Prednosti izobraževanja in razvoja zaposlenih .....	16
1.9. Sistem zagotavljanja uspešnosti zaposlenih (Performance Management and Feedback) .....	16
1.10. Plače in nagrajevanje (Compensation) .....	17
1.11. Gibanje števila zaposlenih .....	17
1.11.1. Zmanjševanje števila zaposlenih .....	18
1.11.2. Fluktuacija (Turnover) .....	18
1.11.3. Upokojitve .....	18
<b>2. Delovne prakse (Internships) .....</b>	<b>19</b>
2.1. Opredelitev pojma delovnih praks .....	19
2.2. Prednosti delovnih praks .....	19
2.3. Najpogostejše nevarnosti slabo zastavljenih programov delovnih praks .....	20
2.3.1. Posledice neustrezne izrabe sposobnosti in znanja .....	21
<b>3. Študija primera Hilti AG .....</b>	<b>22</b>
3.1. Kratka predstavitev podjetja .....	22
3.1.1. Poslanstvo podjetja .....	23
3.2. Strateško ravnanje s človeškimi viri v podjetju Hilti AG .....	23
3.2.1. Hiltijeve ključne zmožnosti (Hilti Competences) .....	25

3.2.2. Strateško privabljanje v podjetju Hilti AG .....	26
3.3. Delovne prakse v podjetju Hilti AG.....	27
3.3.1. Uporabljena metodologija .....	27
3.3.2. Rezultati faze analize .....	28
3.3.3. Priprava programa delovnih praks.....	30
3.3.3.1. Delitev in opredelitev delovnih praks v podjetju Hilti AG .....	30
3.3.4. Pregled programa delovnih praks.....	31
3.3.5. Priprava na implementacijo programa.....	34
3.4. Komentar k projektu.....	35
<b>4. Sklep.....</b>	<b>36</b>
<b>5. Literatura.....</b>	<b>37</b>
<b>6. Viri.....</b>	<b>38</b>
<b>Priloge</b>	

## Uvod

V tržnih razmerah podjetja od nekdaj iščejo in razvijajo svoje konkurenčne prednosti pred ostalimi udeleženci na trgu: nižji stroški dela, diferenciacija proizvodov, nudenje celovitih storitev, najboljša / novejša tehnologija itd. Razlike v naštetih dejavnikih so danes vse manjše in jih konkurenti zlahka posnemajo, zato so podjetja spoznala, da jim le njihovi zaposleni lahko pomenijo trajno konkurenčno prednost.

Ravnanje s človeškimi viri je funkcija in poklic v tranziciji. V zadnjih letih so se spremenili vsi njegovi deli od planiranja, metod privabljanja, izobraževanja, vodenja itd. Zaradi tega je pomembno, da kadrovniki in vsi, ki se ukvarjajo s tem področjem, ocenijo trenutno stanje njihovega poklica, metod, teorij in procesov, ki jih uporabljajo, če želijo dosegati uspeh preko ljudi, ki jih vodijo. Prav ravnanje s človeškimi viri je namreč tisto, kar danes loči uspešne organizacije od neuspešnih. Vendar pa to spoznanje ne ponuja tudi jasne ali ene same rešitve, temveč mora vsako podjetje poiskati svoj najboljši način, ki dodaja vrednost in vodi k rezultatom.

Trg dela se spreminja in dobiva nove dimenzije. Mladi že zgodaj začenjajo vstopati v profesionalne vode, nemalokrat še pred zaključkom študija. Tako so del strateškega ravnanja s človeškimi viri postale tudi delovne prakse in privabljanje najbolj talentiranih mladih kadrov, še preden odkorakajo iz fakultete z diplomom v roki. V tem intenzivnem tekmovanju tuja podjetja poskušajo iznajti vedno nove načine in programe, ki bi mlade talente prepričali, da so prav oni najboljši delodajalci zanje. Kakor vsi načini rekrutiranja, ima tudi ta svoje nevarnosti, ki jih morajo podjetja upoštevati, če želijo privabiti in tudi obdržati perspektivne študente.

Za obravnavanje novih smernic v ravnanju s človeškimi viri in delovnih praks v okviru le tega, sem se odločila zaradi aktualnosti tematike tako v svetovnem merilu, predvsem pa zaradi premajhnega zavedanja pomembnosti tega področja v Sloveniji. Namen tega dela ni vleči primerjave s Slovenijo, temveč skozi teorijo in praktičen primer podjetja Hilti AG pogledati, kako se tega lotevajo podjetja v tujini.

Prvo poglavje govori o strateškem ravnanju s človeškimi viri. Pri tem sem se najbolj opirala na Mellovo (2002) knjigo *Strategic Human Resource Management* kot najnovejšo literaturo iz tega področja, ki resnično poudarja njegov strateški vidik. Najprej obravnavam nov pogled na ravnanje z ljudmi in trende, ki jih morajo podjetja danes pri tem upoštevati. V nadaljevanju prikažem vpliv in pomembnost strateškega planiranja na strateško ravnanje s človeškimi viri, primerjam strateško in tradicionalno ravnanje s človeškimi viri ter opišem ovire za strateško ravnanje z ljudmi. Na kratko se dotaknem planiranja zaposlenih in pravne ureditve delovnega razmerja, nato pa obravnavam posamezne korake implementacije strateškega ravnanja s človeškimi viri: zaposlovanje, rekrutiranje, selekcijo in orientacijo. Na koncu poudarim pomen izobraževanja in razvoja

zaposlenih ter spremljanja in zagotavljanja uspešnosti zaposlenih, vpliv plač in nazadnje načine, kako zaposleni zapuščajo organizacijo.

V drugem poglavju obravnavam problematiko delovnih praks, opišem številne prednosti tako za podjetja kot študente in izpostavim nevarnosti slabo zastavljenih programov.

V tretjem poglavju predstavim praktičen primer strateškega kadrovanja v mednarodnem podjetju Hilti AG in opišem projekt vzpostavljanja programa delovnih praks.

## **1. Strateško ravnanje s človeškimi viri (Strategic Human Resource Management)**

### **1.1. Investicijski pogled na ravnanje s človeškimi viri**

Uspešne organizacije vse bolj spoznavajo, da je od vseh dejavnikov, ki prispevajo k njihovem uspehu, človeški element najpomembnejši. To velja ne glede na njihovo velikost, strukturo ali panogo, v kateri se nahajajo. Njihov uspeh je odvisen od odločitev, ki jih sprejemajo njihovi zaposleni, in njihovega odnosa oz. vedenja.

Strokovnjaki so ravnanje s človeškimi viri razvili dalje v strateško ravnanje s človeškimi viri, da bi poudarili pomembnost koncepta za učinkovito delovanje organizacije (Harris, Ogbonna, 2001, str. 157-166), nanaša pa se na smer, ki ji organizacija želi slediti, da preko ljudi doseže svoje cilje.

Strateška obravnava človeških virov pomeni obravnavanje zaposlenih kot sredstev podjetja (sredstva v smislu kot nekaj, kar ima vrednost), v katera je potrebno vlagati za povečevanje njihove vrednosti za podjetje in trg. Obravnavanje zaposlenih kot človeških sredstev ima pomemben vpliv na strateško ravnanje (Strategic Management) s človeškimi viri, ker omogoča njihovo obravnavo iz vidika investicij. Upoštevanje tveganja in povračila stroškov, povezanih s pridobivanjem ali razvojem človeških sredstev, omogoča organizaciji optimalno razporeditev trenutnih izdatkov za doseganje dolgoročnih ciljev. Ta pogled je še posebej pomemben, ker ostala fizična sredstva kot so proizvodi in storitve, tehnologije ipd., tekmeči zlahka posnemajo. Človeških virov se ne da kopirati in so tako konkurenčna prednost, ki jo ima organizacija na trgu. Spretnosti, potrebne za večino današnjih delovnih mest, postajajo vse manj ročne in vse bolj miselne in temeljijo na znanju. Sposobnosti sprejemanja odločitev in analiziranja kompleksnih podatkov niso last organizacije, temveč posameznega zaposlenega.

Ravnanje z zaposlenimi kot z investicijami narekuje razvoj ustreznega pristopa, ki je skladen s strategijo organizacije. Vendar pa je vlaganje v zaposlene dvorezen meč: Organizacija, ki ne vlaga v svoje zaposlene, je manj zanimiva za potencialne nove

zaposlene in ima težave z zadrževanjem trenutno zaposlenih, kar povzroča neučinkovitost in zmanjšanje konkurenčne prednosti na trgu. Na drugi strani pa mora organizacija, ki vlaga v zaposlene, paziti, da te investicije niso izgubljene. Visoko usposobljeni kadri postanejo zanimivi na trgu, še posebej pri konkurentih. Posledično mora organizacija razviti strategijo, ki zagotavlja zadržanje zaposlenih, dokler se vlaganja v njih ustrezno ne povrnejo. To zahteva od organizacije, da določi pravo "vrednost" vsakega zaposlenega, kar vpliva na kompenzacijo, možnosti napredovanja, taktike zadrževanja (Retention Strategies) in koliko naj se vlaga v posamezno področje za vsakega zaposlenega (Mello, 2002, str. 4-6).

## **1.2. Trendi, ki vplivajo na ravnanje s človeškimi viri**

Poleg vseh izzivov, s katerimi se organizacije soočajo pri opuščanju tradicionalnih pristopov ravnanja z ljudmi, obstaja nekaj kritičnih trendov, ki vplivajo na to, kako morajo organizacije ravnati z zaposlenimi. Organizacije 21. stoletja ne morejo biti uspešne brez razumevanja in odziva na te spremembe (Mello, 2002, str. 38 – 45).

### **a) Vpliv tehnologije**

Ena od stvari, ki najbolj vpliva na kadrovanje in ljudi v organizacijah, je tehnologija. Tehnologijo lahko razložimo kot procese in tehnike, ki jih uporabljamo za pridobivanje dobrin in storitev (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 63). S hitrim napredkom tehnologije in delovnih procesov, so organizacije pod stalnim pritiskom uvajanja in celo razvijanja bolj učinkovitih načinov poslovanja. Izzivi, ki jih tehnologija predstavlja za ravnanje s človeškimi viri, so:

- Zahteva spremembo spretnosti in delovnih navad,
- Eliminacija nižjih pozicij in ravni managementa,
- Manj hierarhije in več sodelovanja,
- Možnost teledela,
- Možnosti, ki jih predstavlja Internet,
- Elektronsko preverjanje in zasebnost zaposlenih.

### **b) Demografske spremembe in raznolikost delovne sile**

Demografske spremembe in sestava delovne sile predstavljajo številne spremembe za ravnanje s človeškimi viri. Z napredkom v zdravstvu se podaljšuje življenjska doba ljudi, ki tako ostajajo dlje del delovne sile. Starejši zaposleni težje sprejemajo spremembe in ker ostajajo dlje delovno aktivni, je sproščenih manj možnosti za napredovanje mlajših delavcev. Po drugi strani lahko mlajši zaradi svojih znanj in spretnosti zaslužijo enako kot zaposleni z mnogo več let delovne dobe. Nenazadnje najmlajši, ki vstopajo v delovno silo, prinašajo s seboj drugačne nazore in odnose do dela: varnost in dolgoročna

zaposlitev jim ni tako pomembna, več jim pomeni kreativnost in možnost osebne rasti. Nekatere organizacije omogočajo možnost vzporednih kariernih poti: tehnično oz. profesionalno in managersko oz. administrativno. Zaposleni danes čutijo tudi večjo pripadnost svoji karierni poti kot sami organizaciji. Vse več ljudi se odloča za netradicionalna delovna razmerja: krajši delavnik (part-time), samostojno svetovanje, začasna zaposlitev itd.

### **c) Globalizacija**

Prek telekomunikacij, razpoložljivosti informacij, enostavnega potovanja in partnerstev, postaja svet vse manjši. Strateške odločitve, ki jih danes sprejemajo organizacije, tako vedno bolj pogosto vključujejo smernice za poslovanje v tujini. Obstajajo velike priložnosti za izvoz proizvodov in storitev na tuje, za sodelovanje s tujimi organizacijami, za oddajanje v najem dela obratovanja kot načina zniževanja stroškov itd. Posledično vedno več podjetij pošilja svoje delavce na tuje, da vzpostavijo, upravljajo ali razvijajo njihovo mednarodno poslovanje.

Osnovna načela strateškega ravnanja s človeškimi viri veljajo tudi v mednarodnem okviru, čeprav so mnogo bolj kompleksna in raznolika. Strnjeno jih lahko opišemo z naslednjimi sedmimi lastnostmi (angleško seven C's) (Armstrong, 1996, str. 130):

- Kozmopolitanstvo (Cosmopolitan): ljudje, ki sprejemajo zadolžitve v tujini, običajno pripadajo večjezični eliti, ki se stalno premika,
- Kultura (Culture): obstajajo pomembne kulturne razlike med deželami,
- Plače (Compensation): ekspatriati so nagrajeni po drugačnih merilih,
- Komunikacija (Communication): potrebno je vzdrževati dobro komunikacijo med vsemi deli organizacije širom po svetu,
- Svetovanje (Consultancy): večja potreba po strokovnjakih, ki se ukvarjajo z lokalnimi potrebami,
- Kompetence (Competence): razvijanje širšega razpona kompetenc za ljudi, ki delujejo preko političnih, kulturnih in organizacijskih meja,
- Koordinacija (Coordination): razvijanje metod, ki povezujejo delovanje različnih delov mednarodnega poslovanja.

### **1.3. Strateško planiranje**

Glavna ideja strateškega ravnanja s človeškimi viri je, da morajo biti vse dejavnosti ravnanja z ljudmi, usklajene s celotno strategijo podjetja. Veliko organizacij trpi za sindromom iskanja določenega tipa obnašanja in doseganja uspešnosti ljudi, obenem pa imajo kadrovske programe, ki tega ne nagrajujejo.

Da bi razumeli, kako strateško ravnati s človeškimi viri, je nujno razumeti proces strateškega managementa. Strateški management je proces, v katerem organizacija



poskuša določiti, kaj je potrebno storiti, da bi dosegli cilje organizacije, in najbolj pomembno, kako doseči te cilje (Pučko, 1996, str. 17). Strateško planiranje se običajno izvaja za obdobje od treh do petih let, z letnim pregledom strateškega plana. Po Pučku strateško upravljanje in poslovođenje pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega pomena za celotno podjetje. Proces strateškega managementa je sestavljen iz petih korakov (Mello, 2002, str. 62-67) (glej tudi sliko 1):

### **1. Poslanstvo**

Prvi korak strateškega managementa je postavitvev oz. oblikovanje svojega poslanstva. Praktično vsaka organizacija ima svoje poslanstvo, ki na enostaven in jasev načiv razloživ namen podjetja in njegov razlog za obstoj. Kljub vtisu, da je poslanstvo enostavno, ga je običajno zelo težko oblikovati, saj je osnova za vse, kar organizacija dela.

Nekateri avtorji v model vključijo tudi oblikovanje vizije (npr. Pučko), čeprav obstajajo različni pogledi na odnos med vizijo in poslanstvom podjetja. Vizija pomeni določeno zaznavo okolja, ki ga podjetje dolgoročno želi ustvariti, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna (Pučko, 1996, str. 129).

### **2. Analiza okolja**

V naslednjem koraku mora organizacija preučiti zunanje okolje, v katerem posluje, in skrbno pretehtati priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja. Okolje podjetja razdelimo na: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 1996, str. 8).

### **3. Samoocena organizacije**

Rezultat ocene notranjega okolja organizacije je identifikacija njenih prednosti in slabosti ter načinov, kako izkoristiti te prednosti in izboljšati slabosti. To zahteva od organizacije, da objektivno oceni svoje vire in notranje sisteme odločanja.

### **4. Postavljanje ciljev**

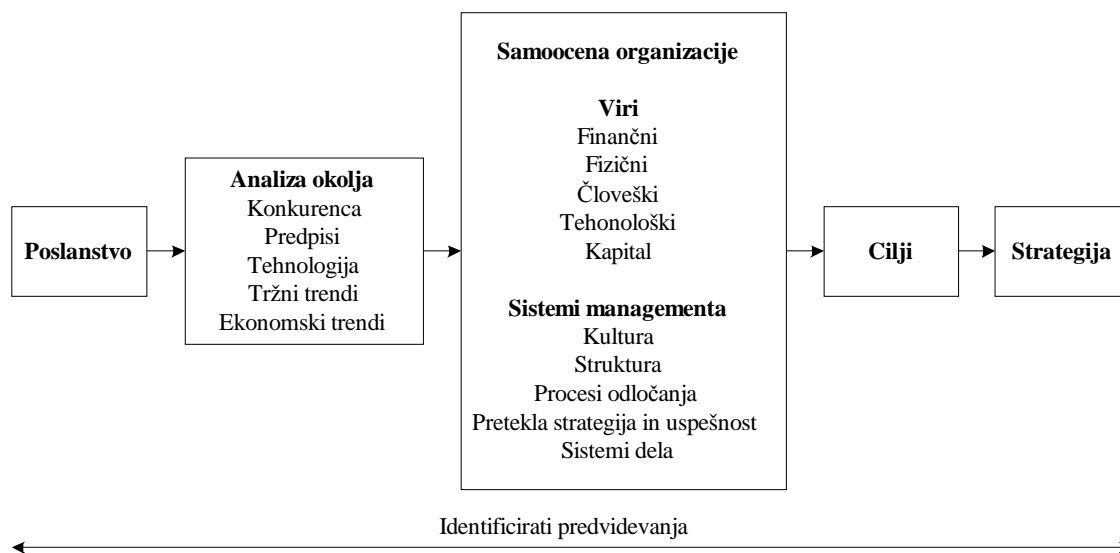
Ko je organizacija postavila in javno objavila svoje poslanstvo, ocenila zunanje okolje in notranje vire in sisteme odločanja, je pripravljena, da postavi cilje za naslednje časovno obdobje. Cilji morajo biti specifični in merljivi, znano mora biti tudi, kako se bo merilo in ocenjevalo delo za dosegov teh ciljev. Ker pa cilje postavljamo za prihodnost, ki je nepredvidljiva, morajo biti tudi fleksibilni.

### **5. Postavljanje strategije**

Ko ima organizacija postavljene cilje, lahko določi strategijo, ki pomeni, kako organizacija namerava te cilje doseči: sredstva, ki jih bo uporabila, potek dejanj in splošni napotki za poslovanje in tekmovanje.

Strateške odločitve, ki jih sprejme organizacija, morajo biti vključene v splošno kadrovske strategijo. Ta strategija služi kot okvir za razvoj usklajenih praks in programov, ki omogočajo zaposlenim dosegati cilje organizacije.

**Slika 1:** Proces strateškega managementa



Vir: Mello, 2002, str. 63.

### 1.3.1. Korporacijska (celovita, osnovna) strategija

Različne organizacijske strategije zahtevajo različne kadrovske programe. V osnovi obstajajo tri različne organizacijske strategije in vsaka zahteva precej različen pristop k ravnanju z ljudmi (Mello, 2002, str. 68).

Prva strategija je rast: Strategije rasti služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je po Schumpertu temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko, 1996, str. 180). Iz kadrovskega vidika omogočajo več priložnosti za rast in razvoj zaposlenih. V primeru notranje rasti morajo kadrovske procese skrbeti predvsem za ustrezno planiranje kadrov, njihovo ustrezno in pravočasno usposabljanje in zagotavljanje nadaljevanja kakovostnih standardov v času hitre rasti. Če pa gre za zunanjo rast s priključitvijo druge organizacije, se pojavijo čisto nova vprašanja: gre za združitev dveh različnih kadrovskega sistemov in pogosto odpuščanje delavcev. V tem primeru je ključna odločitev katere delavce obdržati in katere ne.

Naslednja strategija je strategija ustalitve: V stanju stagnacije gospodarske rasti je potrebno razmišljati o strategijah ustalitve (Pučko, 1996, str. 188). Organizacija, ki ne

raste, ima tudi omejene možnosti, ki jih lahko nudi svojim zaposlenim, zato mora identificirati ključne zaposlene in izdelati ustrezne strategije za njihovo zadržanje.

Tretja strategija je strategija krčenja: V tem primeru podjetje zmanjšuje obseg svoje poslovne dejavnosti (Pučko, 1996, str. 188). Glavni problem, s katerim se organizacija srečuje, je zniževanje stroškov, in osebni dohodki dostikrat predstavljajo največje izdatke. Poleg odpuščanja zaposlenih, organizacija ne sme pozabiti tudi na strategijo ravnanja s preostalimi zaposlenimi, katerih morala je ponavadi nizka. Žal organizacije vse prevečkrat pozabljajo na ta vidik.

### **1.3.2. Poslovne strategije**

Vedno več organizacij se deli na manjše poslovne enote, ki jih je lažje upravljati in so bolj odzivne na razmere na trgu. Pri tem lahko upoštevamo naslednje delitvene kriterije: proizvodi ali storitve, skupine potrošnikov, geografske regije itd. Te manjše enote pogosto razvijejo svoje, bolj specifične strategije, ki ustrezajo razmeram na trgu. Ločimo predvsem tri poslovne strategije, ki zahtevajo temu ustrezne različne kadrovske pristope (Mello, 2002, str. 69-70):

Prva strategija je stroškovno vodstvo: Organizacija predvideva, da je povpraševanje po njenih proizvodih cenovno zelo elastično in torej majhna sprememba v ceni zelo vpliva na povpraševanje. Svojo učinkovitost povečuje z zniževanjem stroškov. Kadrovska strategija se v tem primeru osredotoča na kratkoročne rezultate, delovna mesta so bolj specializirana, ker je učinkovitost najvišja norma.

Druga strategija je diferenciacija, s katero organizacija poskuša razlikovati svoj proizvod od konkurenčnih. Kompenzacijski in stimulacijski sistem spodbujata kreativnost in inovativnost.

Tretja strategija je strategija tržne niše, kjer se podjetje zaveda, da imajo različni tržni segmenti različne potrebe in poskuša zadovoljiti potrebe specifičnega segmenta. Kot del kadrovske strategije lahko organizacija zaposli pripadnike dotične skupine, ki se lažje poistovetijo s potrebami in zahtevami teh kupcev.

### **1.4. Strateška vloga ravnanja s človeškimi viri**

Vloga ravnanja s človeškimi viri v organizacijah se je v zadnjih letih dramatično spremenila. Časi kadrovskega oddelka, ki skrbi predvsem za vzdrževanje kartotek in ostalih administrativnih postopkov, so mimo. Organizacija, ki uporablja kadrovsko funkcijo izključno v te namene, ne razume prispevka, ki ga ima lahko kadrovanje k njenemu poslovanju. V najuspešnejših organizacijah ima kadrovski oddelek vlogo kritičnega dolgoročnega strateškega partnerja. Strateško ravnanje s človeškimi viri postavlja funkcijo ravnanja z ljudmi za najvišjo prioriteto v organizaciji in vključuje

razvoj med seboj usklajenih praks, programov in politik, ki omogočajo doseganje strateških ciljev organizacije. Glavna naloga ravnanja s človeškimi viri v podjetju mora tako biti razvoj človeškega kapitala, ki zagotavlja večjo konkurenčnost poslovanja, deluje z največjo možno učinkovitostjo in uspešno izvršuje poslovne strategije (Ulrich, Losey, Lake, 1997, str. 8).

Prevajanje poslovnih strategij v kadrovske prakse, omogoča naslednje tri stvari (Ulrich, 1996, str. 26):

- Lažje prilagajanje spremembam, ker se skrajša čas od oblikovanja do izvršitve strategije,
- Boljše zadovoljevanje potreb kupcev,
- Boljši finančni rezultati zaradi bolj učinkovitega izvrševanja strategij.

S strateškim pristopom se spreminja tudi vloga korporacijske kadrovske službe. S tem, ko linijski vodje prevzemajo več dnevni obveznosti ravnanja z ljudmi, kadrovniki prevzemajo vlogo notranjih svetovalcev. Kadrovska funkcija korporacije postaja decentralizirana in zajeta v poslovne enote ter tako zagotavlja, da so sistemi ravnanja z ljudmi v skladu s potrebami in strategijami posamezne enote. Kadrovniki niso več administratorji, temveč partnerji poslovnih enot na eni strani in najvišjega managementa na drugi. Znati morajo prevesti trenutne in prihodnje poslovne potrebe v kompetence in obveščati višje ravni managementa, kaj je potrebno storiti za razvoj teh kompetenc, nenazadnje pa mora biti strateška vrednost njihovega dela ovrednotena glede na prispevek k finančnim in poslovnim rezultatom podjetja (Ulrich, Losey, Lake, 1997, str. 62 in 81). Posledično strateški pristop h kadrovanju ne narekuje samo sprememb v ravnanju z ljudmi, temveč tudi v načinih, kako kadrovski oddelek opravlja svoje delo.

#### **1.4.1. Ovire za strateško ravnanje s človeškimi viri**

Kljub temu, da se koncept strateškega ravnanja s človeškimi viri zdi logičen in intuitiven, imajo mnoge organizacije težave pri prehodu k strateškemu pristopu. Na to vpliva veliko dejavnikov, ki izvirajo iz kulture organizacije (Mello, 2002, str. 104-106):

1. Veliko organizacij gleda kratkoročno in se osredotoča na trenutne rezultate,
2. Mnogo kadrovnikov ne razmišlja strateško, ker imajo omejeno razumevanje celotnega poslovanja,
3. Veliko starejših managerjev podcenjuje vrednost kadrovske službe in njene sposobnosti prispevanja k organizaciji iz strateškega vidika,
4. Le malo linijskih vodij se vidi tudi kot kadrovnike in se veliko bolj posvečajo tehničnemu vidiku svojega dela kot človeškemu,
5. Največkrat je rezultate in prednosti kadrovskega programov težko kvantificirati,

6. Človeški viri niso last organizacije in je torej vlaganje vanje bolj tvegano kot v fizična sredstva,
7. Nenazadnje se lahko pojavi odpor do strateškega pristopa v kadrovanju, ker neizbežno prinaša spremembe.

#### 1.4.2. Strateško ravnanje s človeškimi viri v primerjavi s tradicionalnim ravnanjem s človeškimi viri

Kot prikazuje spodnja preglednica, se strateško ravnanje s človeškimi viri radikalno razlikuje od tradicionalnih načinov.

**Preglednica 1:** Razlike med tradicionalnim in strateškim ravnanjem s človeškimi viri

	<b>Tradicionalno</b>	<b>Strateško</b>
<b>Odgovornost za kadrovanje</b>	Kadrovniki	Linijski vodje
<b>Fokus</b>	Odnosi med zaposlenimi	Partnerstvo med notranjimi in zunanjimi strankami
<b>Vloga kadr. službe</b>	Sledi spremembam in se odziva (transakcijska)	Vodi spremembe in je iniciator (transformacijska)
<b>Pobude</b>	Počasne, reakcijske, delne	Hitre, pro-aktivne, integrirane
<b>Časovni horizont</b>	Kratek rok	Kratek, srednji, dolgi rok (po potrebi)
<b>Kontrola</b>	Birokratske vloge, politike in postopki	Organska – fleksibilna
<b>Tip dela</b>	Visoka delitev dela, neodvisnost, specializacija	Širok, fleksibilen, timski
<b>Ključna vlaganja</b>	Kapital, produkti	Ljudje, znanje
<b>Odgovornost</b>	Stroškovno mesto	Investicijski center

Vir: Mello, 2002, str. 102.

#### 1.5. Planiranje človeških virov

Strategijo ravnanja z ljudmi lahko začnemo razvijati potem, ko so bile izdelane celovita (korporacijska) in poslovne strategije. Prvi del kadrovske strategije je planiranje zaposlenih, s katerim pridobivamo informacije za sprejemanje odločitev o investiranju sredstev v kadrovske aktivnosti (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 140). Glavna značilnost planiranja zaposlenih je, da je proaktiven proces, saj poskuša predvideti razvoj dogodkov v prihodnosti in pripraviti ustrezne plane za ravnanje še pred njihovim nastopom. Prav zaradi negotovosti mora biti planiranje zaposlenih fleksibilno.

Planiranje zaposlenih običajno poteka v štirih korakih (Armstrong, 1996, str. 407):

- Predvidevanje prihodnjih potreb,
- Analiziranje razpoložljivosti in “ponudbe” ljudi,
- Priprava načrtov za usklajevanje “ponudbe” in “povpraševanja”,
- Nadzorovanje implementacije načrta.

Najbolj učinkovito planiranje zaposlenih izvaja linijsko vodstvo v navezi s kadrovske službo, ki skrbi za ustrezna orodja, svetovanje in usmerjanje. V tem procesu torej linijski vodje in kadrovniki sodelujejo kot partnerji (Macaleer, 2001).

### 1.5.1. Cilji planiranja zaposlenih

Planiranje zaposlenih ima pet glavnih ciljev (Mello, 2002, str. 135):

1. Preprečuje, da bi organizacija imela preveč ali premalo zaposlenih,
2. Zagotavlja, da ima organizacija prave zaposlene s pravimi sposobnostmi na pravih mestih ob pravem času,
3. Zagotavlja, da se organizacija odziva na spremembe v okolju,
4. Zagotavlja smer in koherentnost med vsemi kadrovskimi dejavnostmi in sistemi,
5. Združuje perspektive linijskih vodij in kadrovnikov (Staff Managers).

### 1.5.2. Načini planiranja

Planiranje zaposlenih se običajno izvaja na dveh ravneh (Mello, 2002, str. 136): Agregatno planiranje (Aggregate Planning) predvideva potrebe po skupinah zaposlenih v specifičnih službah, običajno na nižjih ravneh, in spretnostih, ki jih morajo imeti za zagotavljanje visoke učinkovitosti. Planiranje naslednikov (Succession Planning) se osredotoča na ključne vodstvene pozicije v organizaciji, ki morajo biti zapolnjene, in identificiranje posameznikov, ki bi predstavljali ustrezno zamenjavo.

Nekatere organizacije planiranje naslednikov obravnavajo širše: Vodstvo načrtuje vodstvene veščine in kompetence, ki jih bo podjetje potrebovalo v prihodnosti. Manj poudarka dajejo načrtovanju nasledstva za točno določen položaj, temveč načrtujejo razvoj širšega kroga talentov, iz katerega bodo izhajali nosilci različnih funkcij (Gačša, 2000, str. 17).

Kljub prednostim, ki jih tako planiranje prinaša, je pomembno upoštevati tudi nevarnosti: Bolj ko je posameznik pripravljen na napredovanje, ki ga ne dobi, bolj verjetno je, da bo tako pozicijo poiskal drugje, zato morajo biti tovrstni programi spremljani z ustreznimi strategijami za obdržanje.

## **1.6. Pravna ureditev delovnega razmerja**

Pri zaposlovanju organizacije nikjer na svetu niso povsem svobodne, saj to področje skušajo uravnati države s svojimi predpisi. V Sloveniji to določa Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja in kolektivne pogodbe (Kač, 2000, str.13). Pred kratkim je bil sprejet nov Zakon o delovnih razmerjih, ki bo začel veljati 1. januarja 2003 in prinaša precej sprememb.

Naraščajoč obseg, kompleksnost in dvoumnost državnih zakonov, ki urejajo delovna razmerja, so prispevali k temu, da je zakon o delovnih razmerjih postal mnogo bolj strateškega pomena za delodajalce, kot je bil v preteklosti. Organizacija, ki vede ali nevede krši te zakone, je lahko kaznovana z visokimi stroški, negativno publiciteto in zmanjšano delovno moralo zaposlenih.

Za strateško ravnanje s človeškimi viri je ključnega pomena, da privablja, razvija in obdrži visoko kvalitetno delovno silo. Zakon o delovnih razmerjih pomembno vpliva na implementacijo strateškega ravnanja s človeškimi viri v dveh pogledih: Prvič, vse kadrovske aktivnosti morajo biti v skladu z zakonom, ki uravnava delovna razmerja, in drugič, organizacije, ki ne upoštevajo teh zakonov, so kaznovane z visokimi kaznimi (Mello, 2002, str. 204).

Kljub dejstvu, da je zakon o delovnih razmerjih strateškega pomena za kadrovanje, ostaja področje, o katerem so managerji v podjetju najmanj informirani in slabo pripravljeni na ravnanje.

## **1.7. Izvedba strateškega ravnanja s človeškimi viri**

### **1.7.1. Zaposlovanje (Staffing)**

Zaposlovanje je proces rekrutiranja kandidatov in izbiranja perspektivnih kadrov in je eden najbolj ključnih področij ravnanja s človeškimi viri. Govorimo torej o zaposlovanju v ožjem smislu, medtem ko zaposlovanje v širšem smislu vključuje vse aktivnosti od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi (Lipičnik, 1998, str. 91). Dejavnosti privabljanja in selekcije nudijo organizaciji številne možnosti iskanja in izbiranja novih delavcev. Te možnosti lahko glede na obseg, stroške in čas, ki ga zahtevajo, odločilno vplivajo na učinkovitost organizacije. V storitvenem sektorju, ki zagotavlja večino delovnih mest, ima zaposlovanje večji pomen, še posebej, ker so tudi stroški fluktuacije večji. Morda je najpomembnejši vidik tega procesa, da zagotavlja izbor zaposlenih, ki se ujemajo s kulturo organizacije (Mello, 2002, str. 238).

## 1.7.2. Privabljanje

Privabljanje vključuje dejavnosti, ki jih organizacija izvaja, da bi določila in pritegnila potencialne zaposlene (Breaugh, Starke, 2000, str. 405-434). Rekrutiranje je vedno dvosmerni proces, saj vsako sporočilo tega procesa sporoča organizaciji o kvaliteti kandidatov, potencialnim kandidatom, vladnim agencijam in drugim skupnostim pa o podobi in filozofiji organizacije (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 216).

### Začasno ali stalno zaposlovanje

Ko mora organizacija povečati število zaposlenih, je prva strateška odločitev povezana s tem, ali delavce zaposliti začasno ali stalno. V ta namen mora organizacija predvideti, kako dolgo bo trajal primanjkljaj delovne sile. Začasni delavci stanejo več po urni postavki, vendar niso plačani, ko ni dela in tudi sicer niso deležni ugodnosti kot npr. nadomestil za brezposelnost. Na drugi strani so taki delavci manj lojalni organizaciji in ne poznajo notranjih posebnosti organizacije.

### Notranje ali zunanje privabljanje

Če se organizacija odloči za stalno zaposlovanje, je naslednje kritično vprašanje, ali iskati kadre znotraj ali zunaj podjetja. Spodnja preglednica prikazuje prednosti in slabosti posameznih načinov in kdaj uporabiti katerega.

**Preglednica 2:** Prednosti in slabosti privabljanja znotraj in zunaj podjetja

	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>	<b>Kdaj uporabiti</b>
<b>Notranje</b>	Znani podatki o delavčevi uspešnosti Motivacijski dejavnik Manj uvajanja in prilagajanja Hitro Poceni	Lahko postane politično Učinek "poražencev" Obdržanje status quo situacije Verige napredovanj	Strategija stabilnosti Stabilno okolje Omejena denarna sredstva in čas
<b>Zunanje</b>	Sveže ideje Širitev baze znanja	Daljše obdobje uvajanja in prilagajanja Časovno potratno Drago	Potreba po spremembi Spremenljivo okolje

Vir: Mello, 2002, str. 241.

### Kdaj in kako obsežno privabljeti?

Ne glede na to, ali gre za rekrutiranje znotraj ali zunaj podjetja, je uspeh v veliki meri odvisen od učinkovitega planiranja in ustrezne strategije. To pomeni, da mora organizacija določiti, kako velik je obseg potencialnih kandidatov in kdaj je najbolj



primeren čas za rekrutiranje, da bodo usposobljeni zaposleni na voljo, ko jih bo organizacija potrebovala. Oboje organizacija lahko določi na podlagi preteklih izkušenj.

## **Metode privabljanja**

Manjše organizacije običajno uporabljajo dokaj neformalne načine rekrutiranja npr. z razširitvijo novice o odprtem delovnem mestu od ust do ust. Večina večjih organizacij tudi notranje rekrutiranje opravlja formalno z objavo odprte pozicije na način, ki je dostopen vsem zaposlenim (oglasna deska, Intranet). Lahko uporabi tudi svojo računalniško bazo, če seveda organizacija upravlja s podatki o zaposlenih na ta način.

Tudi zunanje rekrutiranje je lahko dokaj neformalno preko znancev in prijateljev obstoječih zaposlenih, še posebej to velja za najvišje (direktorske) pozicije. Najpomembnejši način rekrutiranja v velikih organizacijah je ciljno oglaševanje v izbranih medijih. Rekrutiranje preko Interneta je metoda, katere uporaba narašča najhitreje, ker je poceni, hitra in ima velik domet. Organizacija lahko najame tudi posredniško agencijo, ki naredi prvi izbor kandidatov. Cenovno ugoden način je sodelovanje z zavodom za zaposlovanje. V tujini se pojavljajo posebne agencije za iskanje vodstvenih kadrov, ki za svoje usluge zaračunavajo visoke vsote. Veliko organizacij išče kadre že na univerzah. Ta način je poceni in zajame veliko število kandidatov, ki so visoko motivirani in usposobljeni, čeprav še brez ali z malo delovnimi izkušnjami. Zaradi slednje pomanjkljivosti vse več organizacij nudi programe delovnih praks, ki so neke vrste preizkusno obdobje, v katerem se študent in organizacija spoznata.

### **1.7.3. Selekcija**

Ko imamo zadosten bazen kandidatov, je potrebno sprejeti pomembne odločitve o izbiranju ustreznih kandidatov. Pred uporabo katerekoli metode in kriterijev selekcije, je potrebno preveriti, da so zanesljivi in veljavni (Mello, 2002, str. 245). *Zanesljivost* se nanaša na konsistentnost meritev, ki mora veljati v času in glede na različne ocenjevalce. *Zanesljivost* je predpogoj za veljavnost; test namreč ne more biti veljaven, če ni zanesljiv. *Veljavnost* pomeni, da je tisto, kar ocenjujemo (znanje, sposobnosti itd.), dejansko povezano z uspešnostjo na delovnem mestu. Vendar ni pomembno le izbrati najboljše kandidate, potrebno jih je tudi obdržati in izkoreniniti selekcijske napake (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 291).

## **Intervju**

Prve kritične odločitve v procesu selekcije so povezane z intervjuvanjem (Mello, 2002, str. 246). Najprej je potrebno določiti, kdo bo vodil intervjuje s kandidati. V tem procesu lahko sodelujejo nadrejeni, sodelavci, podrejeni in celo kupci. Potrebno je upoštevati, da vsak od njih prinaša drugačen pogled. Naslednja odločitev je povezana s tem, ali bo intervju skupinski ali individualen.

V intervjuju ocenjevalec dela subjektivne ocene o kandidatovi primernosti za določeno delovno mesto. Pri tem prihaja do različnih interpretacijskih napak, ki se jim z zavedanjem delno lahko izognemo. Skupinski intervju lahko prepreči nekatere od teh napak, saj različni ocenjevalci lahko primerjajo svoje interpretacije.

Ne glede na to, kdo vodi intervju in ali je ta skupinski oz. individualen, je potrebno določiti, ali bo intervju strukturiran ali nestrukturiran. Strukturirani intervju zagotavlja večjo konsistentnost in primerljivost, nestrukturirani pa večjo fleksibilnost. Pomembno je tudi, da so vprašanja zelo specifična. Vedno bolj postajajo popularni vedenjski intervjuji, v katerih kandidat opiše svoje ravnanje v konkretni situaciji.

Kljub vsemu je sam intervju relativno nezanesljiva metoda in je nujno uporabiti še druge kriterije, da bi izbrali najboljše kandidate (Wanous Parcher, 1992, str. 139).

## **Testiranje**

Naslednja kritična odločitev v procesu selekcije je testiranje kandidatov. Organizacija se mora odločiti, katere od naslednjih dejavnikov je potrebno preveriti: tehnična znanja, medosebne sposobnosti, sposobnost reševanja problemov itd. Testiranje mora biti pogojeno z zahtevami določenega delovnega mesta.

Testiranje se ponavadi izvede po intervjuvanju, saj je časovno in denarno potratno. Dva najpogostejša tipa testiranja sta delovni vzorci in testiranje sposobnosti za določeno delovno mesto. V prvem primeru dobi kandidat reprezentativen primer dela, ki bo del njegove službe, ki ga mora izvršiti. V drugem se meri kandidatova sposobnost razumevanja kritičnih komponent bodočega dela in je uporaben takrat, ko je organizacija pripravljena interno usposabljanje kandidata. Oba načina omogočata kandidatu realističen vpogled v delovno mesto, za katerega se poteguje, in dobro predvidita ujemanje med kandidatom in pozicijo / organizacijo.

Včasih so organizacije poudarjale le pozitivne vidike delovnega mesta, kar je imelo za posledico pogosta razočaranja in zapuščanje podjetja. Danes vse več organizacij ponuja kandidatom realističen vpogled v službo za katero se potegujejo (Realistic Job Preview) in tako znižajo previsoka pričakovanja (Wanous Parcher, 1992, str. 43).

Z ostalimi načini testiranja je potrebna previdnost. Testiranje osebnosti je npr. problematično iz dveh vidikov: Zajema lahko vprašanja, ki so nelegalna, poleg tega pa le redko katero delovno mesto zahteva točno določen tip osebnosti za uspeh (Mello, 2002, str. 247-248).

## **Ocenjevalni (opazovalni) centri (Assessment Centre)**

S to metodo so začeli v ameriški obveščevalni službi, komercialno pa jo je prvič uporabilo podjetje AT&T že okoli leta 1954. Od takrat njena uporaba vedno bolj narašča, tako v obsegu kot v načinih uporabe, saj jo organizacije uporabljajo za rekrutiranje diplomantov, za notranje napredovanje, razvoj kariere in še kje.

V ocenjevalnih centrih več izurjenih ocenjevalcev ocenjuje več kandidatov hkrati v različnih situacijah. Najbolj tipični primeri takih situacij so: "v košu" (in-basket, tudi in-tray), igranje vlog, prezentiranje, skupinske razprave, reševanje poslovnih primerov itd. (Payne, Wood, 1998, str. 152-153). So torej posebno selekcijsko orodje, kjer posnemamo tipične delovne situacije in v njih opazujemo ravnanje kandidatov. Ravno zaradi opazovanja obnašanja v konkretnih situacijah, je ta metoda med najbolj zanesljivimi (Lipičnik, 1998, str. 104). Upoštevati pa je potrebno, da je tudi zelo draga (stroški izvedbe, šolanje ocenjevalcev, čas ocenjevalcev itd.).

## **Reference**

Preverjanje referenc je del selektivnega procesa, vendar mnogo delodajalcev s tem le izgublja dragoceni čas. Razumljivo je, da kandidati kot referenco navedejo nekoga, ki ne bo dal negativnega mnenja oz. priporočila, zato bi potencialni delodajalec moral preveriti reference tudi drugje. Seveda pri tem neredko naletijo na oviro, saj bivši delodajalci dostikrat nočejo izdati informacij o nekdanjih zaposlenih. Potrebno je tudi upoštevati kandidatovo pravico do zasebnosti.

## **Zadolžitve (Assignments) v tujini**

Zadnji izziv v zaposlovanju za organizacije je izbiranje zaposlenih za zadolžitve v tujini. Včasih so odločitve temeljile na uspehih posameznika v preteklosti in potrebnih tehničnih znanjih. Kljub temu, da sta to veljavna kriterija, pa so neuspehi v teh zadolžitvah povezani z medosebnostnimi in aklimatizacijskimi sposobnostmi. Zato so organizacije začele ocenjevati delavčevo sposobnost prilagajanja, odprtost, toleranco negotovosti in neodvisnost. V skrajnih primerih se glede na zgornje kriterije oceni tudi družinske člane, ki bodo spremljali zaposlenega (Mello, 2002, str. 245-250).

### **1.7.4. Orientacija ali uvajanje novih delavcev**

Novozaposlenemu lahko predstavimo njegove delovne zadolžitve, sodelavce, politiko in kulturo organizacije na formalen ali neformalen način. S programom uvajanja povečamo varnost pri delu in učinkovitost organizacije, ter zmanjšamo fluktuacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 106). Najvišja stopnja fluktuacije je prav med novozaposlenimi in to je dober razlog, da organizacije skrbno proučijo vstop vanje iz njihove perspektive.

Orientacijski programi so tako namenjeni predvsem zmanjševanju stresa ob vstopu v organizacijo (Wanous Parcher, 1992, str. 5 in 167).

## **1.8. Izobraževanje in razvoj**

Če organizacija obravnava svoje zaposlene kot človeška sredstva, potem izobraževanje in razvoj predstavljata nepretrgano investicijo v ta sredstva in je le-ta hkrati ena najpomembnejših investicij, za katere se organizacija lahko odloči. Izobraževanje pomeni pridobivanje znanja in spretnosti, ki jih delavec lahko takoj uporabi; razvoj pa vključuje učenje, ki bo prispevalo k organizaciji in zaposlenemu kasneje v njegovi / njeni karieri. Oba morata potekati v skladu s potrebami organizacije in posameznikov v njej, da pa bi imela učinek na delavčevo obnašanje in učinkovitost, morata biti podprta s sistemom nagrajevanja v organizaciji.

Glavni cilj razvijanja zaposlenih je zagotoviti, da ima organizacija tako kvalitetne ljudi, ki ji bodo zagotovili doseganje zastavljenih ciljev (Armstrong, 1996, str. 507). Zanimivo pa je, da kljub strateškemu pomenu, organizacije v času ekonomskih neuspehov najprej zmanjšajo proračune prav za izobraževanje in razvoj.

### **1.8.1. Prednosti izobraževanja in razvoja zaposlenih**

Izobraževanje za zaposlene pomeni spremembo v tem, kako opravljajo svoje delo, kako sodelujejo z drugimi, pogojih dela ali zadolžitvah. Kljub naravnemu odporu do sprememb, izobraževanje in razvoj nedvomno prinašata prednosti tako zaposlenemu kot organizaciji. Zaposlenemu se poveča tržna vrednost in zaposlitvena varnost. Za organizacijo je poleg večje učinkovitosti največja prednost v tem, da vzgaja fleksibilne delavce, ki lahko prevzemajo različne zadolžitve in imajo širše razumevanje o tem, kaj organizacija dela in svoji vlogi znotraj nje. Posledično lahko organizacija zmanjša število ravni managementa. Pomembno vprašanje, ki se pri tem postavlja je, kako narediti izobraževanje učinkovito.

## **1.9. Sistem zagotavljanja uspešnosti zaposlenih (Performance Management and Feedback)**

Dolgoročni uspeh organizacije, da doseže svoje strateške cilje, je pogojen s spremljanjem in zagotavljanjem uspešnosti svojih zaposlenih. Sistem zagotavljanja uspešnosti je način doseganja boljših rezultatov organizacije, timov in posameznikov, ki temelji na razumevanju in upravljanju z uspešnostjo znotraj dogovorjenih ciljev, standardov in kompetenc. Gre torej za proces vzpostavljanja skupnega razumevanja o tem, kaj je potrebno doseči, in pristop k ravnanju in razvijanju ljudi, ki poveča možnost, da bo to tudi doseženo. Pri tem združuje procese dela, managementa, razvijanja in nagrajevanja

(Armstrong, 1996, str. 232). Če naj bo ta sistem učinkovit in sprejet s strani zaposlenih, jim mora dajati pomembne povratne informacije o njihovem delu, o tem, kaj morajo izboljšati ipd., brez poseganja v njihovo neodvisnost in motivacijo za opravljanje dela (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 99).

Informacije o uspešnosti služijo predvsem naslednjim namenom (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 100):

- Identificirajo močne in šibke točke,
- Pomagajo razlikovati med posamezniki pri nagrajevanju,
- Ocenjevanje in vzdrževanje kadrovskega sistema organizacije,
- Dokumentiranje razlogov za določene odločitve (npr. odpustitev zaposlenega).

### **1.10. Plače in nagrajevanje (Compensation)**

Sistem plač in nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da nagradi zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191). Nadomestila vplivajo na sposobnost podjetja, da pritegne in zadrži zaposlene ter zagotavlja optimalno uspešnost v doseganju strateških ciljev. So pa tudi ključna ekonomska postavka, saj predstavljajo velik del obratovalnih stroškov podjetja. Sistem nagrajevanja mora zagotoviti, da se tisto, kar se nagrajuje, sklada s strateškimi cilji organizacije.

Pri oblikovanju plačnega sistema mora biti organizacija pozorna na to, da je le-ta zasnovan pravično in ga kot takega dojemajo tudi zaposleni. Vsak zaposleni bi moral verjeti, da je plačan pošteno v razmerju do svojih sodelavcev in podobnih delovnih mest v drugih organizacijah. Dojemanje pravičnosti ima neposreden učinek na motivacijo, pripadnost organizaciji in uspešnost na delovnem mestu.

### **1.11. Gibanje števila zaposlenih**

Organizacije v prihodnje lahko pričakujejo še večje pritiske, da se spremenijo in prilagodijo. Sociološke spremembe življenjskih stilov, tehnologija in ekonomija predstavljajo nevarnosti in priložnosti za skoraj vse organizacije. Organizacije, ki želijo ostati konkurenčne, morajo biti fleksibilne in odzivne na njihovo okolje. Razviti morajo načine za spopadanje z zastarelim znanjem svojih zaposlenih, razmisliti morajo o alternativnih organizacijskih strukturah. Iz kadrovske perspektive to največkrat vključuje izobraževanje in razvoj. Zaposleni danes iz različnih razlogov pogosteje menjajo službe kot nekoč, posledično je odhajanje delavcev izrednega pomena za organizacijo. Učinkovita kadrovska strategija mora vsebovati postopke ravnanja v primeru, ko delavec zapusti organizacijo, ne glede na to, ali je bila to odločitev zaposlenega ali organizacije.

Zagotoviti mora, da proces ločitve poteka gladko za obe stranki, da delovni procesi niso moteni in da ni uničeno profesionalno razmerje.

Zaposleni zapuščajo organizacijo na tri načine (Mello, 2002, str. 374): v primeru zmanjševanja delovne sile, fluktuacije in upokojitve. Organizacije bi morale imeti strategijo za ravnanje v vseh treh primerih.

### **1.11.1. Zmanjševanje števila zaposlenih**

Zmanjševanje delovne sile postaja vedno bolj pogost pojav v skoraj vseh panogah in je pogosto posledica prestrukturiranja organizacije, ki sledi združitvam ali prevzemom. Včasih z odpuščanjem delovne sile organizacija poskuša zmanjšati stroške in tako povečati svojo konkurenčnost. Trije glavni razlogi za zmanjševanje delovne sile so: (1) neučinkovitost, (2) nezmožnost se prilagoditi razmeram na trgu, (3) zmanjšana konkurenčnost znotraj panoge. Stroški dela v veliko organizacijah predstavljajo največji izdatek, kar še posebej drži za storitvene dejavnosti. Organizacije z reorganizacijo dela poskušajo povečati učinkovitost tako, da delo opravijo z manj delavci.

Odpuščanju delavcev se včasih da izogniti z ustreznim planiranjem. Glavna prednost strateškega planiranja zaposlenih je v zagotavljanju ravnovesja med povpraševanjem in ponudbo delavcev in hkrati izogibanju velikih stroškov v primeru preveč ali premalo zaposlenih.

### **1.11.2. Fluktuacija (Turnover)**

Delavci, ki zapustijo organizacijo na zahtevo organizacije (neprostovoljna fluktuacija) in delavci, ki organizacijo zapustijo na lastno željo (prostovoljna fluktuacija), lahko povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote. V obeh primerih fluktuacija povzroči stroške, ki vključujejo direktne stroške iskanja in usposabljanja ter indirektne stroške manjše začetne storilnosti novega delavca. Visoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije. Fluktuacija je na drugi strani lahko tudi koristna, saj omogoča organizaciji najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje. Tako prostovoljno kot neprostovoljno fluktuacijo organizacija lahko obravnava strateško, da maksimizira prednosti in minimalizira njene slabosti.

### **1.11.3. Upokojitve**

Ko se starejši delavci upokojijo, jih organizacija lahko nadomesti z novimi delavci, ki običajno stanejo manj (plače in premije za zdravstveno zavarovanje), hkrati pa se odprejo možnosti za napredovanje. Istočasno organizacija tudi izgubi določene prednosti: Zaposleni, ki so delali v organizaciji dolga leta, imajo veliko znanja o panogi in trgu, prav tako dobro poznajo organizacijske procese in kulturo. Sveže ideje igrajo pomembno

vlogo, prav tako pomembne pa so izkušnje in znanje in organizacija mora graditi na obojem. Prav zato organizacije včasih ponovno najamejo nazaj svoje upokojene delavce kot svetovalce ali za skrajšan delovni čas. Upokojenci imajo tako več časa zase, hkrati pa še vedno pomembno prispevajo k organizaciji (Mello, 2002, str. 374-380).

## **2. Delovne prakse (Internships)**

### **2.1. Opredelitev pojma delovnih praks**

Delovna praksa pomeni za študenta strukturirano izkušnjo v delovnem okolju, kjer se uči in razvija svoje spretnosti in znanja (Mooers, 2001). Veliko univerz od svojih študentov zahteva, da opravijo praktično usposabljanje v podjetju kot del študijskega programa. Univerza lahko določi, kdaj v šolskem letu se opravlja delovne prakse (največkrat je to poleti), nekatere pa to dovoljujejo skozi celo leto. Tuja podjetja so to dejstvo izkoristila v svoj prid in delovne prakse so postale eden najbolj učinkovitih načinov za rekrutiranje mladih talentiranih kadrov (Grabczynski, 1998, str. 61). Seveda imajo prednosti od tega tudi študentje, ki jim delovna praksa lahko pomeni pomembno postavko v življenjepis; gre torej za dobim – dobiš situacijo.

Inovativni delodajalci so spoznali, da imajo skozi delovne prakse dostop do velikega kroga potencialnih kandidatov z manj konkurence kot pri tradicionalnem rekrutiranju. Pri tem morajo upoštevati svoje zaposlovalne cilje, zahteve univerz in preference študentov (Simon, 2001). V tujini so delovne prakse, kjer so podjetja študente uporabljala izključno kot pomoč pri malo zahtevnih delih, stvar preteklosti. Danes so programi delovnih praks prerasli v resen posel tako za podjetja kot za študente. Podjetja se povezujejo z univerzami, se prek njih predstavljajo študentom, ki izbirajo med njimi glede na to, kaj jim le-ta lahko nudijo (novo znanje, možnost kasnejše zaposlitve, zveneča postavka v življenjepisitu itd.). Veliko podjetij investira v oblikovanje celovitih programov delovnih praks, ki jim lahko pomenijo konkurenčno prednost (Taber, 2001).

Na tem mestu bom obdelala tematiko delovnih praks predvsem z vidika podjetja.

### **2.2. Prednosti delovnih praks**

Prednosti, ki jih delovne prakse predstavljajo za študente (Feldman, Bolino, 2000, str. 29-47; Mooers, 2001):

- Študent pridobi dragoceno izkušnjo v pravem delovnem okolju,
- Realistično lahko oceni podjetje, v katerem bi se želel redno zaposliti,
- Oceni možne karijerne poti znotraj željenega področja,
- Oceni svoje znanje, spretnosti, močne in šibke točke ter ugotovi, katera znanja in spretnosti mora razviti oz. izboljšati,

- Pridobi nova znanja in spretnosti,
- Manjši šok ob prehodu iz univerze v delovno razmerje, ker ima študent boljše predstavo o tem, kaj lahko pričakuje,
- Večja možnost ponudbe za službo še pred diplomo oz. izgraditev mreže profesionalnih kontaktov za prihodnje priložnosti in reference,
- Delovna praksa lahko predstavlja pomembno postavko v življenjepisu študenta.

Prednosti delovnih praks za podjetja pa so naslednje (Feldman, Bolino, 2000, str. 29-47; Mooers, 2001):

- Podjetje lahko reši potrebo po zaposlenih z energičnimi študenti. Študentje so poceni vir izurjene delovne sile. Kljub temu, da še nimajo diplome, so inteligentni, se hitro učijo in se pogosto učijo najnovejših tehnologij ali poslovnih modelov na svojem področju.
- Delovne prakse lahko služijo kot selekcijsko orodje: Na ta način lahko dobro ocenimo študentove spretnosti, znanja, delovno etiko in vklop v kulturo podjetja. Poleg tega zmanjšamo rekrutacijske stroške kot so oglaševanje, intervjuji ipd. in stroške uvajanja in aklimatizacije novo zaposlenih v podjetje.
- Študentje lahko delajo na projektih, ki bi morda ostali ob strani, tako pa so lahko zaključeni z manj denarja kot prvotno načrtovano.
- Študentje imajo zelo pozitiven odnos in so navdušeni nad delom, predani svoji nalogi in podjetju. Obenem so se pripravljene učiti novih veščin in spretnosti.
- Študentje prinašajo sveže ideje in nove perspektive k reševanju obstoječih problemov.
- Delovne prakse lahko zmanjšajo stopnjo fluktuacije v podjetju, ker ima študent realno sliko o službi, za katero se je odločil, in bo zato bolj verjetno ostal v podjetju.
- Programi delovnih praks lahko izboljšajo navezo med univerzami in potencialnimi delodajalci za njihove diplomante. Povečajo tudi ugled in izpostavljenost podjetja med študenti – potencialnimi bodočimi delojemalci.

### **2.3. Najpogostejše nevarnosti slabo zastavljenih programov delovnih praks**

Če študentje v svojih zadolžitvah niso pravilno ali zadosti izkoriščeni, to povzroči probleme tako na strani študenta kot podjetja. Iz študentove perspektive je izkušnja negativna, če nima priložnosti uporabiti svojega znanja in spretnosti, pridobljenih z izobrazbo, ali če ne more pridobiti novega znanja. Za podjetje to pomeni, da ni uspelo izrabiti prednosti študentovih sposobnosti in zmožnosti. Seveda bodo v tem primeru študentje nezainteresirani, da bi se v takem podjetju redno zaposlili.



Študentje pristopijo k svoji zadolžitvi z naborom znanj oz. spretnosti, odnosov in pričakovanj o tem, kaj jim bo delovna praksa prinesla. Tudi podjetja imajo pričakovanja do študentov in prav tako zadržke v smislu priložnosti, ki jim jih realno lahko ponudijo. Ujemanje med študentovimi pričakovanji in priložnostmi, ki jih lahko ponudi podjetje, je tako lahko pomemben dejavnik uspešnosti delovne prakse (Feldman, Bolino, 2000, str. 29-47).

Kritičen del tega ujemanja je prav gotovo ujemanje med študentovimi sposobnostmi in zmožnostmi ter priložnostjo za izrabo in razvoj teh sposobnosti in zmožnosti med delovno prakso. Žal se dostikrat zgodi, da podjetja, ki nudijo opravljanje delovne prakse, nimajo ustreznega dela za študente. Posledično so študentom delegirana tajniška in ostala nizko kvalitetna dela ali pa so prisiljeni "izumiti" svoje projekte in zadolžitve, da so zaposleni. Tako se delovna praksa sprevrže v situacije, ki ne nudijo izziva, niti ne pripomorejo k študentovemu razvoju, in v takem primeru je seveda vrednost delovne prakse zelo zmanjšana za obe strani.

Verjetnost za tako neizrabo oz. neustrezno izrabo je večja za študente, ki opravljajo delovno prakso v tujini, kot pa za študente, ki opravljajo delovno prakso doma. Za to obstajata dva razloga: Prvič, ker je učna krivulja za zadolžitve v tujini relativno dolga v primerjavi z dolžino delovne prakse, so študentom dostikrat dodeljene rutinska dela, ki zahtevajo malo časa in uvajanja od nadrejenega in sodelavcev. Poleg tega se morajo študentje na delovni praksi v tujini spopasti še s kulturnim šokom. Zaradi tega morajo biti podjetja, ki nudijo mednarodne delovne prakse (in tudi univerze, ki svoje študente pošiljajo na delovno prakso v tujino), še posebej pozorna na problematiko izrabe študentovih sposobnosti in zmožnosti.

### **2.3.1. Posledice neustrezne izrabe sposobnosti in znanja**

Strokovna literatura navaja, da je izraba sposobnosti in znanj, ki jih ima delavec, najbolj pomemben dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu in ima celo negativne posledice na fizično zdravje v primeru neustrezne izrabe. Pri delovnih praksah v tujini je potrebno upoštevati tudi, da so pričakovanja študentov glede priložnosti za učenje in razvoj dokaj visoka, in pričakujejo, da bodo upravičila relokacijske stroške in napor povezan s tem. Če posameznik čuti, da so njegove sposobnosti v zadolžitvah neustrezno izrabljene, je bolj verjetno, da bo nezadovoljen in manj pripaden svoji organizaciji.

Dejavniki, ki prispevajo k neustrezni izrabi sposobnosti in na katere morajo biti podjetja, ki sprejemajo študente na delovno prakso, še posebej pozorna (Feldman, Bolino, 2000, str. 29-47):

**a) Neustrezni postopki dodeljevanja specifičnih nalog študentom:**

- Pomanjkanje koordinacije med univerzo in podjetjem,
- Sprememba področja prvotne zadolžitve,
- Pomanjkljivo znanje podjetij o študentskih izkušnjah in sposobnostih.

**b) Narava delovnih zadolžitvev:**

- Nejasni cilji ali "neoprijemljivi" projekti,
- Neustrezna obremenjenost z delom,
- Obravnavanje študentov kot administrativne ali začasne delavce.

**c) Neučinkovit nadzor in mentorstvo:**

- Pomanjkanje orientacije in treninga oz. uvajanja,
- Pomanjkanje stika z nadrejenim in mentorjem,
- Neustrezna količina samostojnosti pri delu.

**č) Pomanjkanje izkušenj, ki jih ima podjetje z delovnimi praksami:**

- Nekonsistentna pričakovanja o izrabi praktikantovih sposobnosti,
- Neustrezen program delovnih praks.

### **3. Študija primera Hilti AG**

#### **3.1. Kratka predstavitev podjetja**

Hilti je vodilno podjetje v svetu na področju razvijanja in proizvodnje visoko kvalitetnih proizvodov za gradbeno industrijo. Proizvode lahko glede na namen razdelimo v sedem skupin: vrtanje in rušenje, pritrjevanje, diamantni in sidrni sistemi, protipožarna zaščita, instalacijski sistemi, (laserski) sistemi za pozicioniranje in stroji za obdelovanje lesa. Vendar Hilti ponuja svojim kupcem več kot le naprave, orodje in dodatno opremo; vse to pospremi s svetovanjem, usposabljanjem za uporabo, tehnično literaturo in post prodajnimi storitvami.

Hilti posluje v več kot 120 deželah po vsem svetu. Od 14 000 vseh zaposlenih, jih dve tretjini dela neposredno s kupci. Hilti si namreč prizadeva za neposreden odnos s kupci, zato svoje proizvode prodaja izključno preko svojih prodajnih predstavnikov. Proizvodne tovarne in raziskovalni centri so locirani v Evropi, Ameriki in Aziji, sedež podjetja, ki zaposluje 1500 ljudi, pa je v mestecu Schaan v kneževini Liechtenstein.

Tu se je tudi začela zgodba o uspehu. Hilti izvira iz majhnega družinskega podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1941 in je še danes v lasti družine Hilti. Iz podjetja, ki je na svojem začetku zaposlovalo le pet ljudi, se je razvila korporacija, katere prodaja je v letu 2001 znašala 3123 milijonov švicarskih frankov.

### **3.1.1. Poslanstvo podjetja**

#### **Dodajamo vrednost**

Svojim kupcem omogočamo uspeh, ker jim nudimo najboljše proizvode in storitve.

#### **Merimo na vrh**

Kupci: Želimo biti najboljši partner svojih kupcev. Njihove zahteve usmerjajo naše delovanje.

Kompetentnost: Predani smo odličnosti v inovativnosti, kvaliteti, neposrednem odnosu s kupci in učinkovitem marketingu.

Koncentracija: Osredotočamo se na proizvode in trge, kjer lahko dosežemo in obdržimo vodilno pozicijo.

#### **Smo tim**

Imamo odlične zaposlene. Pričakujemo visoke rezultate in ponujamo visoke vzpodbude. Zaposlene rekrutiramo in razvijamo po načelu enakih možnosti. Dajemo jim možnost rasti z nami kot del tima in razvoj dolgoročne kariere znotraj skupine Hilti.

#### **Delimo vrednote**

Naša kultura temelji na pripadnosti, celovitosti, odgovornosti, zaupanju, strpnosti in spoštovanju do drugih. Vedno smo se pripravljene učiti in spreminjati. Prepoznavamo in pozdravljamo svoje dolžnosti do družbe in okolja.

#### **Gradimo svojo prihodnost**

Stremimo k doseganju pomenljive, stalne in dobičkonosne rasti, ki je večja od splošne rasti trga, in tako zavarujemo svojo neodvisnost in svobodo delovanja.

## **3.2. Strateško ravnanje s človeškimi viri v podjetju Hilti AG**

Korporacija Hilti je primer organizacije, ki se pomena ljudi za svoj uspeh še kako dobro zaveda. Zadovoljni Hiltijevi zaposleni proizvajajo najboljše produkte in storitve in posledično iz svojih kupcev naredijo zavzete privržence. Zadovoljni kupci pomenijo uspeh celotne organizacije in krog je tako sklenjen. Da bi bili člani organizacije

zadovoljni, ima Hilti močno in pozitivno kulturo, v kateri vsak posameznik ve, kaj je glavni cilj organizacije, oddelka, tima; kjer je vsak član odgovoren za doseganje svojih ciljev in kjer se vsakemu članu priznava njegove dosežke.

Podjetje Hilti AG je razvilo samosvojo strategijo ravnanja z ljudmi (People Strategy), ki izvira iz Hiltijeve vizije in vrednot. Strategija predstavlja smernice za vse aktivnosti, kjer so v središču ljudje, in globalne standarde za ravnanje z ljudmi in njihov razvoj.

Hiltijeva strategija ravnanja z ljudmi vključuje naslednjih devet smernic, ki okvirjajo razmerja med zaposlenimi, predstavljajo osnovo za razvoj zaposlenih, poudarjajo pomen osebne odgovornosti in usmerjajo dejanja zaposlenih v vseh Hiltijevih podružnicah po svetu (Interno gradivo Hilti AG):

1. Raznolikost zaposlenih je bistvena.  
Hiltijeva delovna sila je raznolika po kulturi, izobrazbi, spolu, jeziku, izkušnjah in starosti. To raznolikost je potrebno aktivno upravljati.
2. Zaposlovanje in razvoj presegata trenutne zahteve za določeno službo.  
Razvoj ljudi se osredotoča na rast in ne le na specifične naloge.
3. Znanje in spretnosti so esencialne, osebnost (kompetence in vrednote) je odločilna.  
Ustrezno znanje in spretnosti so predpogoj za obvladovanje nalog, toda posameznik je izbran na podlagi svoje osebnosti.
4. Osebnostna rast je razvoj znanja, spretnosti in kompetenc, ki temeljijo na vrednotah.  
Rast pomeni nenehno učenje, spreminjanje in dosežke. Rast ustvarja priložnosti.
5. Zaposleni so odgovorni za svoj doživljenjski razvoj.  
Hilti sodeluje kot partner v razvoju zaposlenih tako, da omogoča priložnosti. Vodje timov izpostavljajo člane situacijam, v katerih se ti lahko razvijajo, obenem so odgovorni tudi za razvoj človeškega potenciala, ki ga Hilti potrebuje za varno prihodnost.
6. Večino ljudi se razvija znotraj organizacije.  
Za uspeh Hilti potrebuje ljudi tako z notranjimi kot zunanji izkušnjami. Hilti se obvezuje, da zaposlenim nudi možnosti za rast.
7. Konstruktivno povratno informiranje in učenje v konkretnih situacijah so obvezni na vseh nivojih.  
Za večanje obstoječega in razvoj novega potenciala, mora biti vsak posameznik deležen usposabljanja in povratnega informiranja. Vsak posameznik mora tudi

dajati povratne informacije nadrejenim in članom tima.

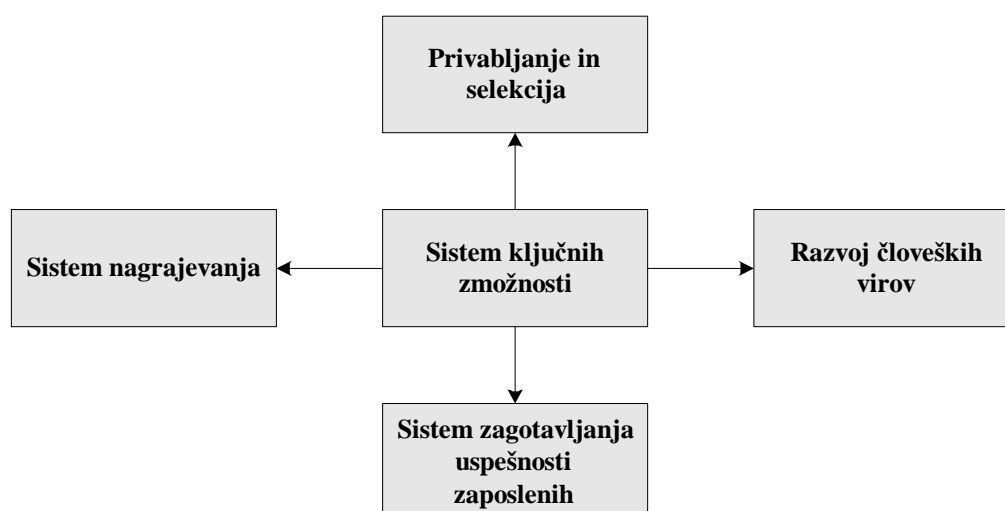
8. Nagrajuje se dosežke posameznikov in timov.  
Posameznikovi in timski dosežki se nagrajujejo po fiksnem in variabilnem delu, dopolnjeno z dodatki glede na lokalne razmere.
9. Hilti aktivno vodi spremembe na posameznikovi, timski in organizacijski ravni.  
Kot posameznik in član tima mora vsak posameznik prispevati k razvoju celotne organizacije.

Korporacijski kadrovski managerji (Corporate Human Resources Business Partners, HRBPs) so odgovorni za implementacijo gornjih načel in pri tem kot partnerji sodelujejo z enotami in oddelki organizacije.

### 3.2.1. Hiltijeve ključne zmožnosti (Hilti Competences)

Kot je razvidno iz opisa smernic za razvoj ljudi, podjetje Hilti AG polaga veliko pozornost ključnim zmožnostim. Vsak zaposleni naj bi imel določene ključne zmožnosti, ki so sestavni del Hiltijeve kulture in na njih temeljijo vsi postopki selekcije, privabljanja, razvoja in nagrajevanja – torej povezujejo in so osnova za celotno strategijo ravnanja z ljudmi kot prikazuje slika 2. Kaj pravzaprav so ključne zmožnosti? Ključne zmožnosti ali kompetence so značilnosti posameznika, ki mu zagotavljajo učinkovito in / ali vrhunsko opravljanje določenega dela (Wood, Payne, 1998, str. 24).

**Slika 2:** Integrirano ravnanje z ljudmi, ki temelji na ključnih zmožnostih



Vir: Armstrong, 1996, str. 201.

V spodnji tabeli je predstavljen Hiltijev sistem ključnih zmožnosti, ki sestoji iz desetih osnovnih zmožnosti (Master Competencies), ki jih mora imeti vsak zaposleni, in enajstih

zmožnosti, ki so potrebne za posamezno delovno mesto (Job-Family Competencies) (glede na delovno mesto so lahko potrebne vse ali le nekaj).

**Preglednica 3:** Sistem ključnih zmožnosti podjetja Hilti AG

Osnovne zmožnosti	Zmožnosti povezane z del. mestom
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktivno vedenje</li> <li>• Analitično razmišljanje</li> <li>• Kreativnost</li> <li>• Organizacijsko zavedanje</li> <li>• Učinkovita uporaba vpliva / moči</li> <li>• Timsko delo</li> <li>• Pravilno razumevanje ljudi</li> <li>• Usmerjenost k rezultatom</li> <li>• Vztrajnost</li> <li>• Samozavest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strokovno znanje</li> <li>• Radovednost</li> <li>• Vodenje ljudi</li> <li>• Prenajanje odgovornosti (Empowerment)</li> <li>• Strateška usmerjenost</li> <li>• Usmerjenost h kupcem</li> <li>• Zavzetost za jasnost</li> <li>• Integriteta</li> <li>• Vzpodbujanje sprememb</li> <li>• Zavzetost za razvoj prodajnega talenta</li> <li>• Samokontrola</li> </ul>

Vir: Interna gradiva Hilti AG.

**3.2.2. Strateško privabljanje v podjetju Hilti AG**

Znotraj kadrovske službe na sedežu korporacije deluje tim za strateško privabljanje (Strategic Recruiting). Strateško privabljanje v tem primeru pomeni iskanje mladih talentov za razvoj znotraj organizacije, ki se ga lotevajo mednarodno. Ne gre torej za privabljanje za določeno pozicijo, temveč za iskanje potenciala za razvoj v vodstvene pozicije. Hilti AG se iskanja loteva na naslednje načine:

- Ocenjevalni centri,
- Program delovnih praks,
- Povezave z evropskimi univerzami (CEMS, UNITECH, MBA programi),
- E-rekrutiranje.

Ocenjevalni center je dvodnevni dogodek, ki poteka v angleškem jeziku. Štirje ocenjevalci opazujejo in ocenjujejo osem kandidatov, ki so vpleteni v različne situacije: reševanje nalog, igranje vlog, prezentiranje, skupinske vaje itd. Situacije zajemajo primere iz resničnosti, ocenjevalci pa ugotavljajo, ali se kandidati ujemajo s Hiltijevo kulturo in ustrezajo zahtevanemu profilu ključnih zmožnosti. (Enaki kriteriji se upoštevajo in ocenjujejo v programu delovnih praks.)

Hilti AG se tudi povezuje z univerzami, tako v obliki partnerstev, sponzorstev kot soustanovitev programov. V Evropi tesno sodelujejo z mrežo evropskih šol za

management CEMS (Community of European Management Schools), katerih članice so prestižne šole kot npr. London School of Economics in Università Luigi Bocconi iz Milana. Ekvivalent na tehničnem področju je mreža evropskih tehničnih šol UNITECH, kjer je Hilti AG eden od ustanoviteljev in partnerjev, osredotoča pa se tudi na najuspešnejše MBA programe.

### **3.3. Delovne prakse v podjetju Hilti AG**

Podjetje Hilti AG in njegove podružnice omogočajo študentom opravljanje delovnih praks že dolgo časa, kljub temu da do nedavnega niso imeli v ta namen posebnega programa. Poznali pa so vrednost študentskega dela in občutili konkurenco ostalih podjetij v boju za najboljše mlade talente. Vse to je vodilo k odločitvi o oblikovanju temeljitega programa delovnih praks, pri katerem sem imela priložnost sodelovati kot vodja projekta. Zame je bil to velik izziv in priložnost spoznati načine kadrovanja v (za naše razmere) velikem mednarodnem podjetju.

Za cilje projekta smo si zastavili naslednje tri stvari:

- Delovne prakse naj bi poleg ocenjevalnih centrov postale eden izmed kanalov za privabljanje mladih talentov,
- Oblikovati enoten in sistematičen proces / program, ki ga bodo uporabljale vse Hiltijeve podružnice v Evropi,
- Izboljšati administracijo in preglednost procesa.

Posledično bi dosegli večje zadovoljstvo z delovnimi praksami tako za študente kot za podjetje.

#### **3.3.1. Uporabljena metodologija**

Projekta smo se lotili v treh fazah, vsaka je trajala dobra dva meseca: 1) analiza, 2) konceptualna faza, 3) priprava na in implementacija programa. Spodnja tabela podrobneje prikazuje cilje in uporabljene metode dela v posameznih fazah.

#### Preglednica 4: Faze projekta delovnih praks

Faza	Cilji	Rezultati	Metode dela
<b>Analiza</b>	<p>Opis trenutne situacije</p> <p>Določitev močnih in šibkih točk</p> <p>Predlogi za izboljšavo</p>	<p>Podroben opis situacije glede kanalov, ponudbe in povpraševanja po del. praksah, selekciji itd.</p> <p>Ugotovljeno zadovoljstvo študentov, linijskih vodij in kadrovske službe z del. praksami</p> <p>Sistematizacija del. praks</p> <p>Akcijski načrt za konceptualno fazo</p>	<p>Intervjuji s praktikanti, bivšimi praktikanti, kadrovniki, linijskimi vodji</p> <p>Benchmarking s Hiltijevimi podružnicami</p> <p>Študij literature, virov na internetu itd.</p>
<b>Konceptualna faza</b>	<p>Oblikovanje programa</p> <p>Priprava na implementacijo</p>	<p>Selekcijski proces / kriteriji</p> <p>Proces ocenjevanja</p> <p>Proces planiranja in budgetiranja</p> <p>Integracijski program</p> <p>Priprava ustreznih obrazcev, navodil za oddelke in podružnice</p>	<p>Študij literature</p> <p>Sodelovanje s timom za strateško privabljanje</p> <p>Podpora kadrovskih managerjev</p>
<b>Priprava in implementacija</b>	<p>Priprava na lansiranje</p> <p>Implementacija programa</p>	<p>Specifikacija sistemske podpore / baze</p> <p>Prirediti delavnico Dobrodošli v Hiltiju</p> <p>Komunikacijski načrt</p> <p>Opis zadolžitve vodje programa</p>	<p>Sodelovanje vseh vpletenih strank</p> <p>Spremembe in popravki glede na praktične izkušnje</p>

Vir: Rezultati projekta, 2001.

#### 3.3.2. Rezultati faze analize

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, sem v prvi fazi projekta želela ugotoviti trenutno stanje v podjetju tako, da sem intervjuvala vse udeležene stranke v procesu.



## **Rezultati ankete med praktikanti in bivšimi praktikanti, ki so zdaj zaposleni v Hiltiju**

Anketni vprašalnik zaprtega tipa (Priloga 1) je izpolnilo 21 praktikantov, ki so opravljali delovno prakso na sedežu podjetja in v drugih podružnicah. Delali so v različnih oddelkih in imeli različno izobrazbo. Podrobnejši rezultati ankete so zbrani v prilogi 2, na tem mestu bom naredila le kratek povzetek.

Izkušnje praktikantov niso bile enotne, vendar jih je bila večina zelo zadovoljna s potekom svoje delovne prakse (13 od 21) in bi tudi izbrala Hilti za bodočega delodajalca (15 od 21). Všeč jim je bilo, da imajo odgovornost, timsko delo, možnost prenesti svoje znanje v prakso, voditi projekte in mednarodne izkušnje. Žal so se pokazale tudi negativne plati: pomanjkanje integracije v podjetje in okolje, slabo definirane naloge, pomanjkanje povratnih informacij, premalo zahtevno delo, nesodelovanje nadrejenega ali sodelavcev.

Od bivših praktikantov sem predvsem želela izvedeti, kako občutijo razliko med delom in odnosom sodelavcev, ko so opravljali delovno prakso in sedaj, ko so redno zaposleni. Kot največji problem so izpostavili paradoks med dejstvom, da so kot praktikanti dobili veliko odgovornost, hkrati pa niso imeli moči / avtoritete, da bi uveljavili svoje ideje. Omenili so tudi, da kot zaposleni dobivajo več pozornosti, saj so praktikanti včasih še vedno obravnavani kot začasna delovna sila.

### **Rezultati anketiranja linijskih vodij**

V intervjuju sem petim linijskim vodjem postavljala odprta vprašanja v zvezi z njihovim pogledom na delovne prakse (vprašalnik v prilogi 3) in rezultati so pokazali naslednje: Delovne prakse so visoko cenjene, še posebej v tehničnih oddelkih. Najbolj učinkovit vir študentov so osebni kontakti z univerzami. Oddelki bi vzeli tudi več praktikantov, vendar so omejeni s časom in sredstvi. Pokazalo se je tudi, da večina oddelkov ne planira delovnih praks zadosti vnaprej in jih tudi ne vključuje v proračun. Uvajanje, ocenjevanje in povratno informiranje študentov variira od oddelka do oddelka. Kot najbolj kritično točko so izpostavili pomanjkanje časa, saj so mentorji običajno prezaposleni in posledično svojemu praktikantu namenjajo premalo pozornosti. Razveseljivo so vsi podprli idejo o strukturiranem programu delovnih praks, ki bi ga nadzorovala kadrovska služba.

### **Rezultati anketiranja kadrovskih managerjev**

Tudi kadrovske managerji so odgovarjali na odprta vprašanja, ki so zbrana v prilogi 4. Kadrovske managerji se dobro zavedajo pomena delovnih praks, tako za privabljanje kot tudi v smislu uspešno zaključenih projektov. Žal pa nihče ni mel popolnega pregleda nad procesom: ni bilo pregleda o ponudbi delovnih praks in povpraševanjem po njih,

usklajevanje med njimi je potekalo spontano, uporabljali so se različni selekcijski pristopi in kriteriji in po zaključku delovnih praks se ni aktivno sledilo perspektivnim kandidatom. Izkazala se je velika potreba po sistemu, kjer bi se vse te informacije shranjevale in bile vsak hip dostopne.

Tudi v podružnicah slika ni bila bistveno drugačna. Nekatere so izstopale na posameznih področjih (v Veliki Britaniji so npr. oblikovali intenziven integracijski program), nobena pa sama ni razvila celotnega postopka oz. programa.

Stanje je bilo torej vse prej kot razveseljivo in tako smo v naslednji fazi projekta začeli graditi program delovnih praks, ki bi rešil zgoraj omenjene težave in bil hkrati atraktiven za študente, da bi se odločali za opravljanje delovnih praks v podjetju Hilti AG.

### 3.3.3. Priprava programa delovnih praks

#### 3.3.3.1. Delitev in opredelitev delovnih praks v podjetju Hilti AG

Na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili v fazi analize, smo prišli do sklepa, da so si delovne prakse, ki jih Hilti omogoča, med seboj dokaj različne in bi jih bilo smiselno vsebinsko ločiti. Identificirali smo tri profile praktikantov, ki so opisani v spodnji preglednici:

**Preglednica 5:** Profili praktikantov v podjetju Hilti AG

<b>”University Recruits”</b>	<b>Specialisti</b>	<b>Ostali</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadpovprečni študentje univ. programov</li> <li>• Vsaj 2 tuja jezika</li> <li>• Mednarodne izkušnje</li> <li>• Mobilnost</li> <li>• Želja po mednarodni karieri</li> <li>• Največ 2 leti delovnih izkušenj</li> <li>• Potencial za razvoj v vodstvene pozicije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uni Recruit zahteve manj stroge</li> <li>• Specifično tehnično znanje, dragoceno za Hilti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativno delo</li> <li>• Počitniško delo</li> <li>• Nadomeščanje v času dopustov</li> <li>• Ostalo delo brez jasnega cilja</li> </ul>

Vir: Rezultati projekta, 2001.

Zadnja skupina ni bila vključena v program, saj ne zajema visokokvalitetnih kandidatov.

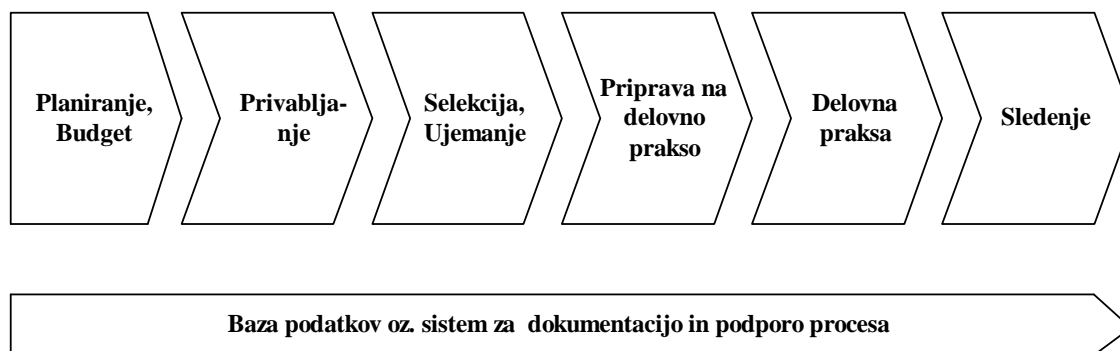
Praktikanti naj bi bili idealno v zaključni fazi študija (zadnji trije semestri), sama delovna praksa pa naj bi trajala vsaj tri mesece, biti mora projektno delo z jasnim ciljem in se po možnosti odvija izven domače dežele praktikanta. Ko smo postavljali zgornje zahteve, smo izhajali iz naslednjih predpostavk: Le študentje proti koncu študija imajo že zadosti

znanja, da lahko resnično prispevajo k projektu in so zmožni samostojnega dela. Na ta način je tudi sledenje po zaključeni delovni praksi lažje in realistično. Med delovno prakso naj bi tudi vsak praktikant dosegel oz. naredil nekaj otipljivega, kar v krajšem obdobju od treh mesecev skorajda ni možno. Ker Hilti išče mednarodno mobilne kadre, je zaželeno, da delovna praksa poteka zunaj domače dežele praktikanta in se tako preveri njegovo / njeno prilagodljivost tuji kulturi.

### 3.3.4. Pregled programa delovnih praks

Pri oblikovanju programa delovnih praks smo upoštevali rezultate raziskave in napotke za oblikovanje dobrega programa, ki smo jih našli v virih na Internetu (našteti so med viri in literaturo), nemalokrat pa je bilo potrebno slediti logiki in intuiciji. Rezultat dela je program delovnih praks, sestavljen iz več faz, ki so predstavljene v spodnji sliki:

**Slika 3:** Faze programa delovnih praks



Vir: Rezultati projekta, 2001.

#### Planiranje delovnih praks

Pravočasno planiranje je predpogoj za uspešen potek vseh naslednjih faz programa, še posebej rekrutiranja. Planiranje praktikantov je z novim programom integrirano v planiranje redno zaposlenih, ki se izvaja leto dni vnaprej. Hkrati se jih vključuje tudi v proračun, saj so praktikanti strošek posameznega oddelka. Na drugi strani je seveda potrebno planirati projekte, za katere bodo praktikanti zadolženi. V okviru projekta smo razvili obrazec (Priloga 5), ki oddelkom pomaga pri tem planiranju. Na njem označijo potrebno znanje, ki ga mora imeti praktikant za posamezen projekt, kdaj bo projekt potekal itd. in ga pravočasno posredujejo kadrovske službi. Kljub planiranju bo še vedno prihajalo do nepričakovanih projektov in zahtev po praktikantih, zato mora biti kadrovska služba na to pripravljena in biti stalno v kontaktu s potencialnimi kandidati.

## **Privabljanje**

Hilti se je odločil za decentraliziran način privabljanja, kar pomeni, da si lahko vsak oddelek sam poišče ustreznega kandidata, lahko pa prosi za pomoč kadrovske službe. Pomembno je le, da je kadrovska služba obveščena o vseh aktivnostih in da gredo vsi praktikanti skozi enak postopek.

Praktikanti prihajajo v podjetje po različnih poteh:

- CEMS, UNITECH univerze,
- Rekrutacijski dogodki (sejmi, predstavitve na univerzah),
- Neposredni kontakti z univerzami,
- Širitev novic od ust do ust,
- Spontane prijave.

Tem kanalom smo dodali še prijavnico na Internetu (Priloga 6), s katero namerava podjetje zajeti širši krog potencialnih kandidatov.

## **Selekcija**

Da bi izmed vseh kandidatov izbrali najboljše in najbolj primerne, smo oblikovali temeljit selekcijski proces v teh korakih. V prvem koraku se pregleda življenjepis in ugotovi, ali kandidat ustreza vsem Uni Recruit zahtevam oz. ali ima potrebno tehnično znanje. Če kandidat ustreza vsem pogojem, pride do prvega intervjuja, v katerem kadrovník preveri ujemanje s Hiltijevimi kompetencami. Po uspešnem prvem intervjuju sledi še drugi, kjer mentor preveri, ali ima kandidat ustrezno znanje in spretnosti za delo na določenem projektu. Podrobnejši potek selekcije je predstavljen v prilogi 7.

## **Priprava na delovno prakso**

Podjetje se mora za uspešen potek delovne prakse pripraviti vnaprej. Poskrbeti je treba za ustrezen delovni prostor in delovna orodja, ki jih bo praktikant uporabljal, informativna gradiva morajo biti poslana praktikantu, da se tudi ta lahko pripravi na svojo zadolžitev, in določen mora biti mentor, ki bo praktikanta uvajal, ga ocenjeval, dajal povratne informacije, nudil oporo - skratka bedel nad njim med potekom delovne prakse.

Kvaliteta delovne prakse je v največji meri odvisna od mentorja. Mentor lahko praktikanta izpostavi okoliščinam, ki širijo njegovo znanje in je odgovoren za strukturo delovne prakse. Odnos mentor – praktikant mora biti dvosmeren: Mentorji zagotavljajo možnost pridobivanja znanja in rasti ter dajejo povratne informacije, praktikanti pa morajo aktivno sodelovati v razpravi o aktivnostih in zadolžitvah ter so odgovorni za kvaliteto svojega dela. Podrobnejše napotke in smernice za mentorje smo zbrali v

posebnem priročniku za oddelke, ki je razdeljen na tri dele: kaj je potrebno storiti pred pričetkom delovne prakse, med njo in po njenem zaključku.

### **Delovna praksa**

Dolžnost mentorja je tudi, da praktikanta predstavi v oddelku, mu razloži funkcije njegovih sodelavcev, razkaže prostore in razloži pravila, ki veljajo v oddelku. Pomembno je, da praktikant postane del tima in je obravnavan enakovredno svojim kolegom. Mentor mora tudi poskrbeti za začetno uvajanje v delo (če je potrebno), praktikanta seznaniti z uporabo orodij, ki jih bo le-ta uporabljal pri svojem delu. Morda najpomembnejše je dajanje konstruktivnih in pravočasnih povratnih informacij. Praktikant mora vedeti, ali dela dobro oz. ali dosega pričakovanja in če ne, kako se lahko izboljša. V ta namen smo predvideli postopek ocenjevanja in dva uradna pogovora med mentorjem in praktikantom. Prvi pogovor je planiran na sredini delovne prakse in drugi na koncu, zadnji tudi z osebo iz kadrovske službe. Na podlagi teh razgovorov se mentor in kadrovnik skupaj odločita, ali je kandidat perspektiven in ali se mu bo sledilo do dokončanja študija.

Poleg samega dela je pomemben tudi integracijski vidik praktikanta v podjetje in širše okolje. Integracijo smo razčlenili na tri dele in za vsakega predvideli ustrezne aktivnosti. Hilti je veliko podjetje in da bi praktikanti kar najhitreje spoznali njegove vrednote, načine dela in pravila igre, smo priredili delavnico Dobrodošli v Hiltiju, kjer praktikanti v enem dnevu pridobijo dokaj temeljit vpogled v podjetje. Vodja programa je vedno na voljo za pogovor, če pride do konfliktov ali imajo praktikanti dodatna vprašanja o programu. Kot sem omenila že zgoraj, je dolžnost mentorja, da praktikanta integrira v oddelek. Poskrbeli pa smo tudi za lažji prehod praktikantov v tuje okolje. Pripravili smo knjižico z vsemi potrebnimi informacijami o podjetju, deželi, uradnih postopkih, kako preživljati prosti čas itd., ki jo prejmejo še pred prihodom. Namenili smo jim svoj kotiček na Intranetu, kjer lahko pridejo v stik z ostalimi praktikanti v podjetju in izvejo veliko koristnega.

### **Sledenje**

Po končani delovni praksi se študentje običajno vrnejo domov, da dokončajo svoj študij. V tem času je s perspektivnimi kandidati potrebno ostati v tesnem stiku, da med tem ne sprejmejo druge ponudbe za službo. Sledenje temelji na dokaj osebem odnosu in je idealno razdeljeno med oddelek in kadrovske službe. V ta namen smo predvideli različne aktivnosti od pošiljanja voščilnic ob posebnih priložnostih, telefonskih klicev, pošiljanja internih časopisev, ponudbe za sodelovanje pri pisanju diplomske naloge itd.

## **Sistemska podpora procesa**

Ves proces je sistemsko podprt in dokumentiran. V bazi se shranjujejo vsi podatki, ki so vsak hip dostopni; sistem opravi pred-izbor kandidatov glede na to, ali ustrezajo pogojem, in po končani delovni praksi služi kot opomnilnik (reminder), ki spominja, kdaj je čas za ponoven kontakt s kandidatom. Kljub kratkemu opisu na tem mestu, je ta del projekta predstavljal enega večjih izzivov. Funkcije sistema je bilo potrebno podrobno specificirati in nato poiskati rešitev, ki bi bila kompatibilna s sistemom SAP, ki ga Hilti uvaja v celotnem podjetju, in cenovno sprejemljiva.

Kot je iz predstavitve programa razvidno, je bila iniciator programa kadrovska služba, ki je tudi koordinator programa. Kljub vsemu pa ne gre spregledati vloge, ki jo pri tem igrajo linijski vodje in mentorji v oddelkih; brez njihove podpore še tako dobro zasnovan program ne bi bil uspešen.

### **3.3.5. Priprava na implementacijo programa**

Priprava na implementacijo programa je vključevala predvsem učinkovit komunikacijski načrt. Vse vpletene stranke je bilo potrebno prepričati o prednostih programa delovnih praks, namenu programa, njihovi vlogi v njem, načinih ravnanja s praktikanti in pomembnosti planiranja. Pridobiti je bilo potrebno podporo najvišjega vodstva podjetja in kot najbolj kritično, podporo linijskih vodij. O postopkih je bilo potrebno informirati kadrovske managerje in njihove asistentke.

Interne komunikacije smo se lotili na različne načine: Pripravili smo predstavitve za vodstvo, kadrovske managerje in kontrolerje podjetja. Za linijske vodje in oddelke smo pripravili priročnike, v internih časopisih smo objavili prispevke o novo zasnovanem programu, kadrovske managerji pa so odgovorni za informiranje podružnic. Seveda to še ni zadosti, o programu mora izvedeti tudi ciljna publika, torej študentje. Ker je Hilti v tistem obdobju dobival novo spletno podobo, smo izkoristili priložnost za predstavitev programa na spletnih straneh. Tim, ki je zadolžen za strateško privabljanje, bo program predstavljal v okviru svojih dejavnosti (predstavitve na univerzah širom po Evropi itd.).

Kljub temu, da je program šele dobro zaživel, smo pomislili tudi na ocenjevanje njegove uspešnosti. Ta bo vidna šele čez čas, vendar smo predvideli naslednje kriterije za merjenje:

- Število praktikantov na leto,
- Uspešnost delovne prakse (ocenjena s strani praktikantov in podjetja),
- Delež praktikantov, ki jih bo podjetje zaposlilo.

Te podatke se bo spremljalo na letni osnovi in se jih med seboj primerjalo ter ugotavljalo odmike in vzroke za njih.

### **3.4. Komentar k projektu**

Ker je projekt potekal v obliki delovne prakse, sem na svoji koži občutila vse težave, s katerimi se spopadajo praktikanti: pomanjkanje časa s strani mentorja, velika delovna odgovornost brez resnične avtoritete, težave pri integraciji v tuje okolje itd. Seveda sem vse to poskušala vključiti pri oblikovanju programa in bila hkrati poskusni zajček pri uvajanju novosti (testiranje vprašalnikov za vmesne in končne razgovore itd.).

Ob koncu projekta sem želela zapustiti program, ki bi bil sprejemljiv za vse vpletene stranke, torej študente, kadrovsko službo in oddelke v podjetju. To je bilo nemalokrat nevhvaležno delo, saj so bili vpleteni različni interesi, celo znotraj kadrovske službe. Največji izziv je bil pridobiti podporo že tako preobremenjenih linijskih vodij. Kljub temu, da so se vsi zavedali pomena delovnih praks, jim je enostavno zmanjkovalo časa, ki bi ga lahko posvetili praktikantom. Pri oblikovanju programa smo zato poskušali stvari zastaviti tako, da bi bile za linijske vodje čim bolj enostavne, vendar jih kljub vsemu zadosti vplesti v program. V ta namen sem sestavila priročnik, kjer so bile zbrane vse potrebne informacije o programu in njihovi vlogi v njem. Z obveznima razgovoroma med praktikantom in mentorjem (in posredovanju podatkov v kadrovsko službo), smo zagotovili vsaj njihovo minimalno sodelovanje. Kljub temu, da je to na nek način element prisile, verjamemo, da bodo linijski vodje spoznali povračilo začetne časovne investicije, ko bodo praktikanti sposobni samostojnega dela.

Za same praktikante je morda največja prodobitev delavnica Dobrodošli v Hiltiju. Raziskava je namreč pokazala, da jim največji problem predstavlja integracija v podjetje. Hilti je mednarodno podjetje z zelo močno kulturo, ki se odraža na vseh nivojih poslovanja, in brez ustrezne predstavitve traja zelo dolgo, preden posameznik spozna vsa "pravila igre". Za vse redno zaposlene je tridnevna spoznavna delavnica obvezna, medtem ko študentje do nje niso bili upravičeni. Ker je oddelek, ki delavnico organizira, zelo obremenjen, niso bili navdušeni, da bi letno pripravili dodatnih pet delavnic za praktikante, čeravno skrajšanih na en dan. Celo v kadrovske oddelku se jim ideja ni zdela izvedljiva in potrebno je bilo kar nekaj lobiranja, preden sem jo uresničila.

Projekt smo skoraj v celoti zaključili v predvidenem roku sedmih mesecev in do tega trenutka že prihajajo prvi pozitivni odzivi na nov program, predvsem s strani praktikantov. To pa je zame poleg vseh pridobljenih izkušenj tudi največje zadovoljstvo.

## 4. Sklep

Tuja podjetja so ljudem v podjetju že priznala najpomembnejšo vlogo pri njihovi uspešnosti. Fizične prvine poslovanja konkurentje zlahka posnemajoo, medtem ko se človeških virov ne da. Ta podjetja so svoje zaposlene začela obravnavati iz investicijskega vidika, ravnanje z zaposlenimi pa izhaja iz celovite strategije podjetja. Nov pristop se imenuje strateško ravnanje s človeškimi viri, obsega pa med seboj usklajene kadrovske prakse, programe in politike, ki omogočajo doseči strateške cilje organizacije.

V podjetju Hilti AG se strateške vrednosti svojih zaposlenih dobro zavedajo in so temu primerno razvili strategijo ravnanja z njimi. Veliko svojih naporov usmerjajo v privabljanje mladih mednarodnih talentov, ki jih znotraj organizacije razvijajo in pripravljajo za vodstvene pozicije v prihodnosti. Poleg ocenjevalnih centrov, je program delovnih praks eden izmed kanalov, ki ga Hilti uporablja za privabljanje perspektivnih mladih ljudi.

Delovne prakse so krasen način privabljanja, saj prinašajo vrsto prednosti tako podjetju kot študentu. Pogoj obojestranskega zadovoljstva je dobro zastavljen program delovnih praks. Tudi tukaj se lahko veliko naučimo od tujih podjetij, ki v to področje vlagajo veliko sredstev. Delovne izkušnje danes niso več najpomembnejša postavka, temveč sta to talent in splošna razgledanost. Podjetja verjamejo v prednost internega razvijanja ljudi s temi lastnostmi in zato agresivno tekmujejo med seboj za najboljše mlade talente še v času njihovega študija.



## 5. Literatura

1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page Limited, 1996. 959 str.
2. Breaugh James A., Starke Mary: Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. Journal of Management, Elsevier Science Inc., 26 (2000), 3, str. 405-434.
3. Feldman Daniel C., Bolino Mark C.: Skill utilization of overseas interns: antecedents and consequences. Journal of International Management, Elsevier Science Inc., 6 (2000), str. 29-47.
4. Flores Lisa M.: Creating a Program.  
(URL: <http://grad.brassringcampus.com/employers/ricreate.html>), 26.07.2001.
5. Gačič Jelena: Načrtovanje naslednikov. Delo, Ljubljana, 07.11.2000, str. 17.
6. Grabczynski Sandra: A Corporate Guide to College Recruiting. Združene države Amerike: Effective Recruiting Solutions, 1998. 115 str.
7. Harris Lloyd C., Ogbonna Emmanuel: Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. Journal of Business Research. Elsevier Science Inc., 2001, 51, str. 157-166.
8. Kač Tina: Kadrovanje preko Interneta. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 43 str.
9. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
10. Macaleer Bill: Bottom Line Approach to HR Planning.  
(URL: <http://www.gotogms.com/bottomlineapproach.htm>), 20.11.2001.
11. Mello Jeffrey A.: Strategic Human Resource Management. Združene države Amerike: South – Western, 2002. 475 str.
12. Milkovich T. George, Boudreau W. John: Human Resource Management. Združene države Amerike: Irwin, 1997. 693 str.
13. Mooers Ian: Tips on Developing a Strong Internship Program.  
(URL: <http://careerweb.georgetown.edu/employers/tips.html>), 18.10.2001.
14. Mooers Ian: Guide to Internships.  
(URL: <http://141.161.145.114/employers/guide.html>), 18.10.2001.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
16. Simon Matt: From Interns to Full – Timers: Tapping Future Job – Seeking Candidates.  
(URL: <http://www.jobcircle.com/career/articles/281.html>), 26.07.2001.
17. Taber Amy C.: Internships – Training Ground For Career Success.  
(URL: <http://jobcircle.com/career/articles/350.html>), 26.07.2001.
18. Ulrich Dave: Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 283 str.
19. Ulrich Dave, Losey R. Michael, Lake Gerry: Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for a change. Združene države Amerike: John Wiley & Sons, 1997. 387 str.

20. Wanous Parcher John: Organizational entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. Second edition. Združene države Amerike: Addison Wesley, 1992. 268 str.
21. Wheeler Kevin: Interns to Employees.  
(URL: <http://grad.brassringcampus.com/employers/rifulltime.html>), 26.07.2001.
22. Wood Robert, Payne Tim: Competency Based Recruitment and Selection. Velika Britanija: Wiley, 1998. 194 str.

## 6. Viri

1. An Inexpensive Way To Get Work Done.  
(URL: <http://www.usinterns.com/articles/inexpensive.asp>), USInterns.com, 12.07.2001.
2. Interna gradiva Hilti AG.
3. Develop An Internship Program.  
(URL: <http://www.usinterns.com/articles/devInternProgram.asp>), USInterns.com, 12.07.2001.
4. Plan For Success.  
(URL: <http://www.usinterns.com/articles/PlanForSuccess.asp>), USInterns.com, 12.07.2001.
5. Recruiting in the Classroom.  
(URL: <http://www.jobcircle.com/career/articles/305.html>), Jobcircle, 26.07.2001.
6. SUNY Potsdam Internship Program – Employers.  
(URL: <http://www.potsdam.edu/internships/employers.htm>), Employer's Guide to the Internship Program at SUNY Potsdam, 12.07.2001.
7. Supervisor Guidelines.  
(URL: <http://ppip.tamu.edu/frames/supervisorguide.htm>), Texas A&M University Public Policy Internship Program, 13.06.2001.
8. Ten Advantages of Hiring Interns.  
(URL: <http://www.usinterns.com/articles/Advantages.asp>), USInterns.com, 12.07.2001.

## Priloge

### Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA PRAKTIKANTE

Univerza: \_\_\_\_\_  
Študij: \_\_\_\_\_  
Predviden zaključek študija: \_\_\_\_\_ (mesec / leto)  
Dežela: \_\_\_\_\_  
Oddelek v Hiltiju: \_\_\_\_\_  
Trajanje del. prakse: \_\_\_\_\_ (v mesecih)

#### 1. Kaj je tvoj glavni razlog za opravljanje delovne prakse :

- a) Zahteva fakultete
- b) Pridobitev delovnih izkušenj
- c) Pridobitev mednarodnih izkušenj
- d) Denar
- e) Drugo

*Če si izbral/a drugo, prosim razloži:*

---

---

#### 2. Kje si izvedel/a, da Hilti omogoča opravljanje delovnih praks in kako si se prijavil/a?

- a) CEMS, UNITECH program
- b) Preko univerze
- c) Sorodniki v podjetju
- d) Prijatelji
- e) Internet
- f) Drugo

*Če si izbral/a drugo, prosim razloži:*

---

---

#### 3. Zakaj si za svojo delovno prakso izbral/a podjetje Hilti?

- a) Slišal/a sem o pozitivnih izkušnjah drugih (bivših) praktikantov
- b) Zanima me Hiltijevo poslovanje
- c) Ker je Hilti mednarodno podjetje
- d) Drugo

*Če si izbral/a drugo, prosim razloži:*

---

---

**4. Cilj moje delovne prakse je bil jasno postavljen že na začetku.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**5. Hilti / moj oddelek je vložil veliko truda, da me je integriral v podjetje.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**6. Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**7. Od nadrejenega in sodelavcev prejemam vso potrebno podporo.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**8. Moje delo se ocenjuje in dobim povratne informacije o tem.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**9. Moje delo je praktične narave in pri njem lahko uporabim svoje znanje in spretnosti.**

- Zelo se strinjam
- Strinjam se
- Se ne strinjam niti strinjam
- Ne strinjam se
- Zelo se ne strinjam

**10. Mojo delovno prakso v Hiltiju bi označil/a kot:**

- Zelo pozitivno
- Pozitivno
- Povprečno
- Negativno
- Zelo negativno

*Če si označil/a katero od zadnjih dveh možnosti, prosim razloži:*

---

---

**11. Ali vidiš Hilti kot možnega delodajalca v prihodnosti?**

- Da
- Mogoče
- Ne

*Če si označil/a katero od zadnjih dveh možnosti, prosim razloži:*

---

---

Drugi predlogi in komentarji?

---

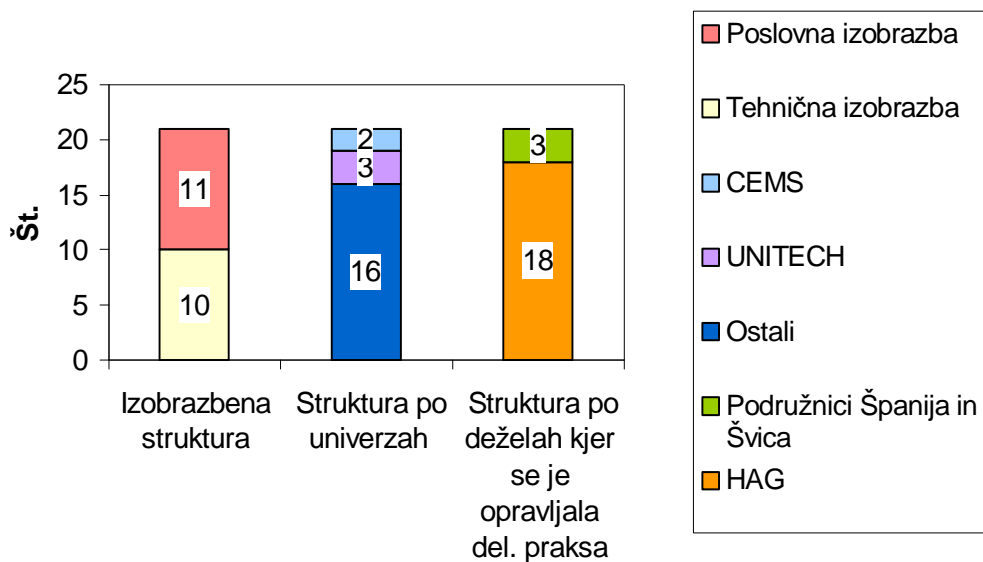
---

---

**Opomba:** Podoben vprašalnik sedaj izpolnijo praktikanti na koncu svoje delovne prakse. Na ta način Hilti preverja, kako praktikanti ocenjujejo svojo izkušnjo v podjetju, kako so bili zadovoljni in kje so še vedno potencialne šibke točke.

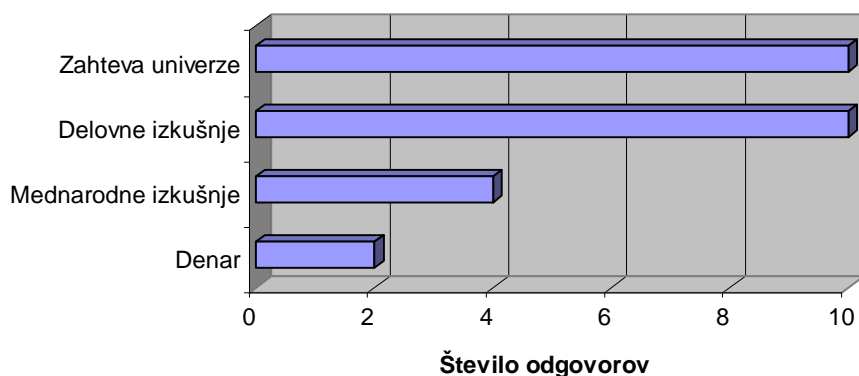
## Priloga 2: REZULTATI ANKETE MED PRAKTIKANTI

Slika 1: Demografska struktura anketiranih praktikantov



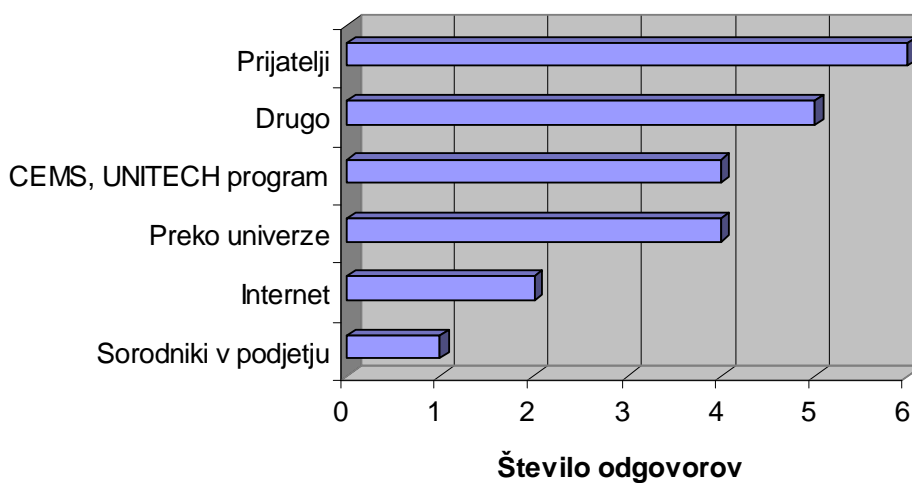
Vir: Rezultati ankete, 2001.

Slika 2: Kaj je tvoj glavni razlog za opravljanje delovne prakse?



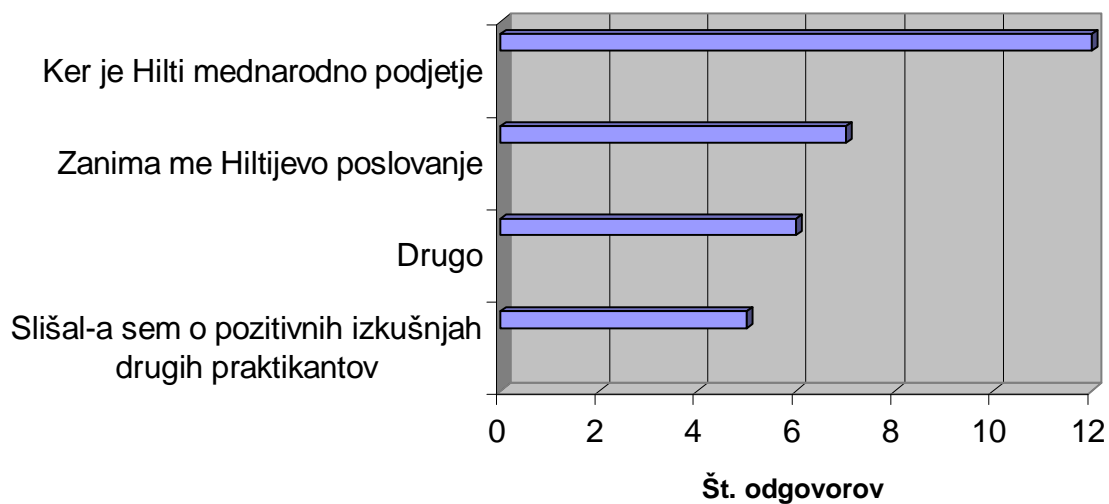
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 3: Kje si izvedel-a, da Hilti omogoča opravljanje delovnih praks in kako si se prijavil-a?**



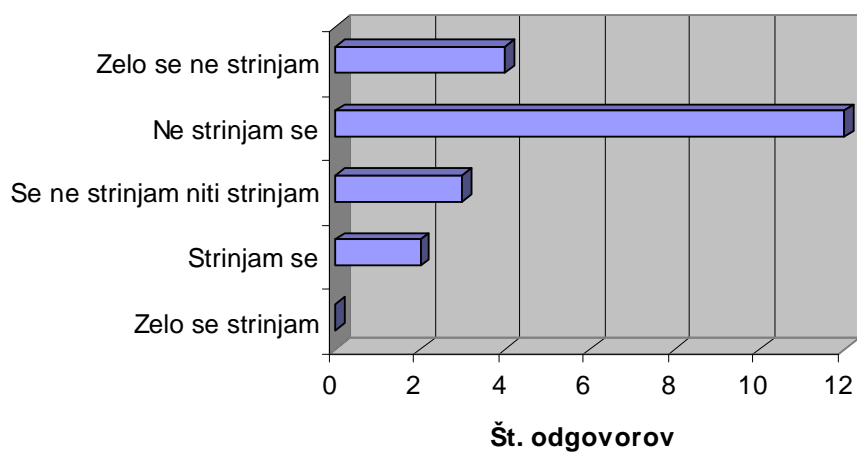
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 4: Zakaj si za svojo delovno prakso izbral-a Hilti?**



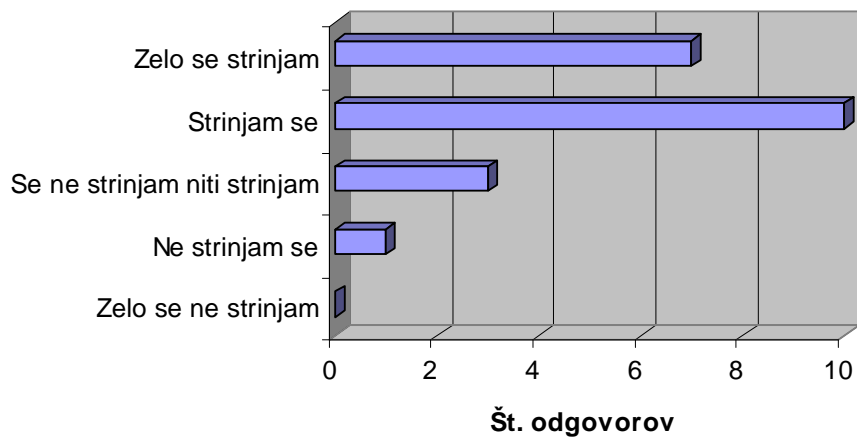
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 5: Cilj moje delovne prakse je bil jasno postavljen že na začetku**



Vir: Rezultati ankete, 2001

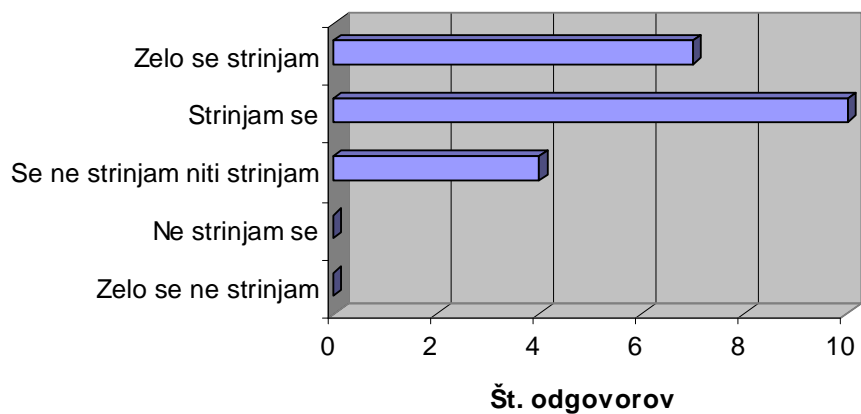
**Slika 6: Hilti / moj oddelek je vložil veliko truda, da me je integriral v podjetje**



Vir: Rezultati ankete, 2001.

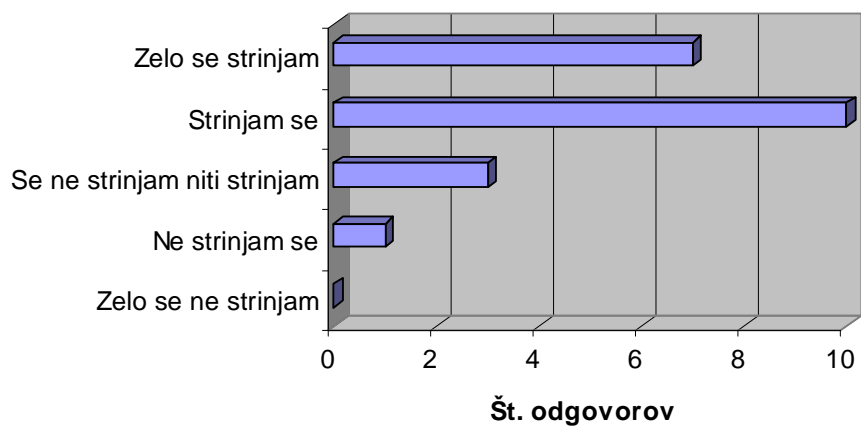


**Slika 7: Moje delo je zanimivo in mi predstavlja izziv**



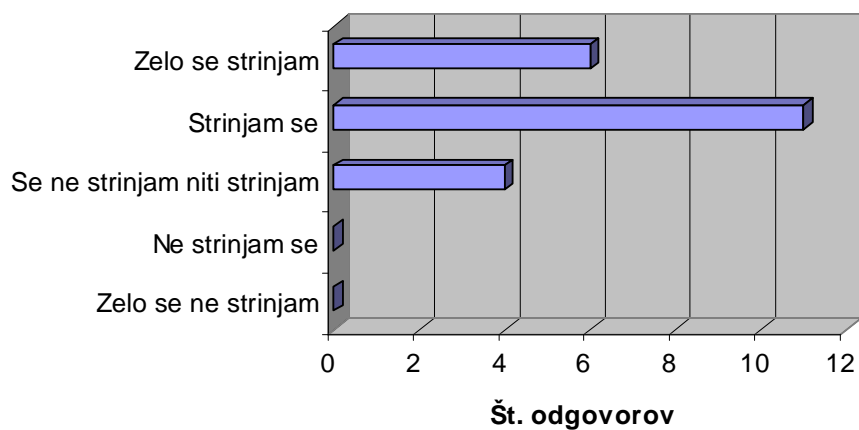
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 8: Od nadrejenega in sodelavcev prejeman vso potrebno podporo**



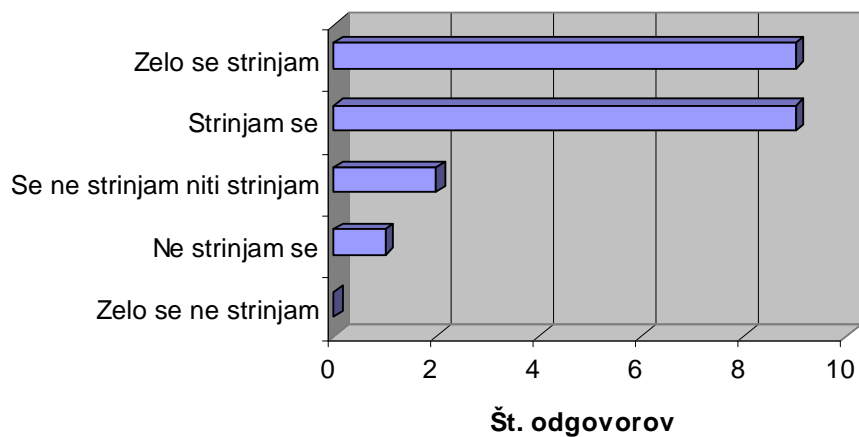
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 9: Moje delo se ocenjuje in dobim povratne informacije o tem**



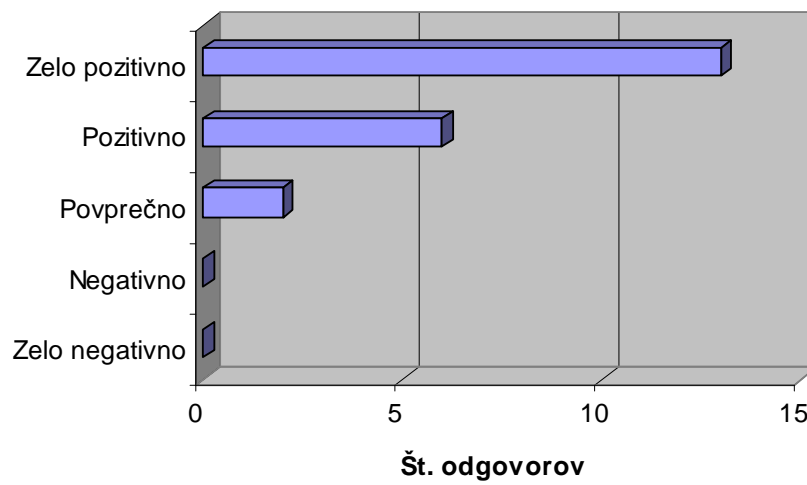
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 10: Moje delo je praktične narave in pri njem lahko uporabim svoje znanje in spretnosti**



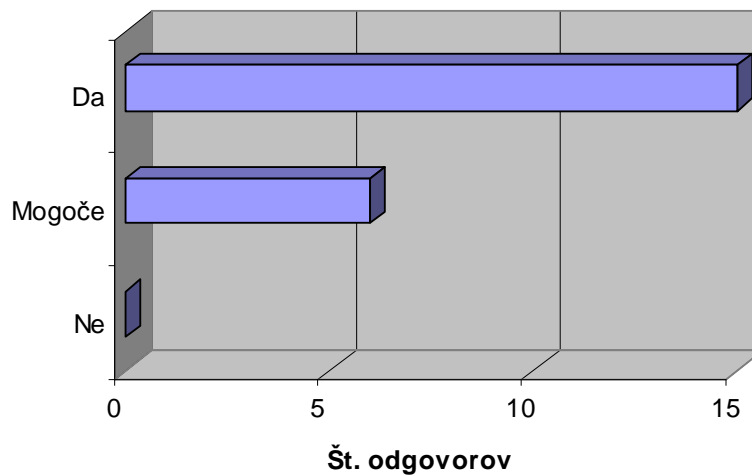
Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 11: Svojo delovno prakso v Hiltiju označujem:**



Vir: Rezultati ankete, 2001.

**Slika 12: Ali vidiš Hilti kot možnega delodajalca v prihodnosti?**



Vir: Rezultati ankete, 2001.

### **Priloga 3: VPRAŠALNIK ZA LINIJSKE VODJE**

1. Ali mislite, da so delovne prakse koristne za Hilti in vaš oddelek? Kaj pa za študente?
2. Je po vašem mnenju delo študentov cenjeje v podjetju / vašem oddelku?

#### **Kanali / Viri**

3. Katere kanale uporabljate za iskanje praktikantov za vaš oddelek?
4. Bi bili radi bolj vpleteni v rekrutacijski proces? Če da, kako?

#### **Ponudba in povpraševanje**

5. Koliko prijavnic za delovne prakse dobite na teden / mesec?
6. Kako ste do sedaj izbirali praktikante?
7. Koliko praktikantov v povprečju imate v vašem oddelku na leto?
8. To zadostuje vašim potrebam ali bi jih potrebovali več?
9. Ali v vašem oddelku vidite priložnosti, kjer bi lahko vključili praktikante?
10. Kakšne praktikante iščete za vaš oddelek glede na smer in stadij študija itd.?
11. Ali trenutno planirate praktikante v proračunu? Imate kakšen predlog, kako organizirati planiranje praktikantov v prihodnje?

#### **Delovna praksa**

12. Kako se s študentom dogovorite glede teme / vsebine delovne prakse?
13. Ali praktikante uvajate v delo in ocenjujete njihovo delo? Kdo v oddelku bedi nad njimi?
14. Ali jim dajete povratne informacije glede njihovega dela in kako pogosto se sestajate?

## **Po zaključku delovne prakse**

15. Ali sledite praktikantom po zaključku njihove delovne prakse? Tudi v primeru, če so še daleč od zaključka študija?
16. Kako izvedete prehod v redno delovno razmerje? Kaj storite v primeru, če identificirate perspektivnega kandidata, vendar ga ne morete zaposliti v vašem oddelku?
17. Koliko praktikantov ste do sedaj tudi redno zaposlili?
18. Kaj menite o mentorstvu (vsak praktikant bi imel svojega mentorja, ki bi ga uvedel v delo, ga nadzoroval, podpiral in mu dajal povratne informacije)? Kdo v oddelku bi bil po vašem mnenju primeren za to vlogo?
19. Bi vam strukturiran proces in obrazci pomagali na tem področju?
20. Komentarji, predlogi.

## **Priloga 4: VPRAŠALNIK ZA KADROVSKE MANAGERJE**

1. Ali menite, da so delovne prakse koristne za Hilti? Kaj pa za študente?
2. Je po vašem mnenju delo študentov cenjeje v podjetju?

### **Kanali / Viri**

3. Po katerih kanalih trenutno prihajajo študentje v podjetje?
4. Ali vidite kakšne nove načine rekrutiranja ali menite, da bi morali uporabljati le obstoječe?
5. Ali menite, da bi morali biti CEMS in UNITECH študentje deležni drugačne obravnave (v smislu prioritete pri selekciji)?

### **Povpraševanje po delovnih praksah**

6. Koliko prijavnic za delovne prakse dobite na teden / mesec?
7. Ali menite, da bi se morali truditi v smeri večjega števila prijavnic?
8. Kako trenutno segmentirate vrste delovnih praks?
9. Ali menite, da bi pri tem morali upoštevati še kak drug kriterij?
10. Kako ste do sedaj izbirali praktikante?
11. Vaše ideje glede selekcije v prihodnje (kriteriji, metode itd.)?

### **Ponudba delovnih praks v podjetju**

12. Kakšna je ponudba delovnih praks v podjetju? Kateri oddelki izražajo največjo potrebo po praktikantih?
13. Ste do sedaj planirali delovne prakse vnaprej?
14. Kako bi vi organizirali planiranje delovnih praks v prihodnje?
15. Ali menite, da bi Hilti moral nuditi več delovnih praks ali vključiti več študentov v projekte? Kje vidite te možnosti?

16. Kako bi lahko znotraj podjetja dvignili zavest o vrednosti študentskih praks in predvsem kako pridobiti potrebno podporo linijskih vodij?

17. Kako je danes urejeno področje usklajevanja ponudbe in povpraševanja po delovnih praksah? Imate morda predlog, kako bi to lahko uredili v prihodnje?

### **Priprava na delovno prakso**

18. Kako trenutno izbirate vsebino / temo delovnih praks? Je glavna pobuda na strani oddelkov ali upoštevate tudi predloge / želje študentov?

19. Kaj menite o mentorstvu? Je realno pričakovati od linijskih vodij, da prevzamejo še to odgovornost?

### **Delovna praksa**

20. Ali so praktikanti trenutno deležni dovolj uvajanja, podpore in nadzora? Kako bi to lahko izboljšali v prihodnje?

21. Ali menite, da bi tudi praktikanti morali sodelovati v delavnici Dobrodošli v Hiltiju?

### **Sledenje po zaključku delovne prakse**

22. Ali sledite praktikantom potem, ko jih umestite v podjetje in potem, ko zaključijo delovno prakso? Kako?

23. Kako si predstavljate bazo za sledenje?

### **Drugo**

24. Vaši predlogi kako organizirati budgetiranje delovnih praks.

25. Menite, da bi morali tudi mednarodno standardizirati ravnanje s praktikanti (glede plačila in podpore itd.)?

## Priloga 5: OBRAZEC ZA DODELITEV PRAKTIKANTA

### 1. Splošne informacije

Oddelek:

Nadrejeni:

Dodeljeni mentor:

Tema projekta:

Trajanje projekta:

Predvideni začetek projekta:

Pričakovani izidi / cilji projekta: .....

.....

Opis dela: .....

.....

.....

### 2. Praktikantove kvalifikacije

Zahtevana izobrazba:

Stadij študija:

Preferenčna univerza:

Zahtevano znanje tujih jezikov:

	Zelo dobro	Dobro	Pasivno	Ni zahtevano
Angleški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francoski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Španski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugi: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ostala zahtevana znanja in spretnosti: .....

.....

Pretekle delovne izkušnje:  zahtevane  zaželjene  niso zahtevane

Pretekle mednarodne izkušnje:  zahtevane  zaželjene  niso zahtevane



## Priloga 6: PRIJAVNICA ZA DELOVNO PRAKSO NA INTERNETU

### 1. Splošne informacije

Naziv :  
Priimek : Ime :  
Naslov : Dežela :  
Državljanstvo :  
Telefon : Email :  
Študij : Univerza :  
Semester : CEMS :  
UNITECH :

Diplomiral-a bom .....(mesec, leto)

Znam naslednje tuje jezike:

	Zelo dobro	Dobro	Pasivno
Angleški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francoski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Španski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugi: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imam druga posebna znanja in spretnosti: .....  
.....  
.....

Imam mednarodne izkušnje:

	Kje	Ime šole / podjetja	Od kdaj do kdaj
<b>Študij v tujini</b>			
<b>Delovne prakse</b>			

## 2. Informacije o delovni praksi

Rad-a bi delal-a v oddelku:

- Marketing
- Finance
- HR
- Logistika
- Tehnični odd.
- Raziskave in razvoj

Znotraj izbranega oddelka bi najraje delal-a na .....

.....(specifična tema)

Moj prispevek bi bil .....

Rad-a bi delal-a .....(mesecev)

Za delo sem na razpolago od .. datum)

Sem mobilen-na in sem se pripravljen- a preseliti  da  ne

Rad-a bi delal-a v .....(dežela)

Prosimo, rangiraj svoje preference.

Zahteve moje univerze glede delovne prakse so: .....

.....

.....

## 3. Motivacijska vprašanja

Razlog, zaradi katerega si želim opraviti to delovno prakso, je: .....

.....

.....

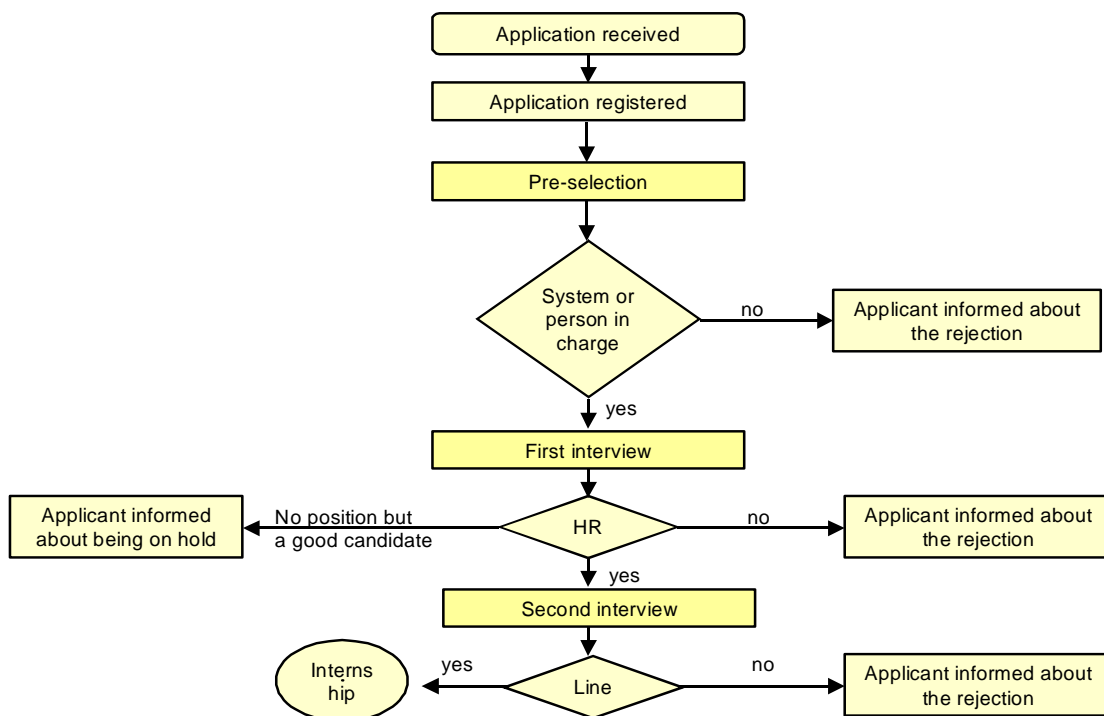
Moja pričakovanja v zvezi z delovno prakso so: .....

.....

.....

**K izpolnjeni prijavnici prosimo, da priložite tudi svoj življenjepis.**

## Priloga 7: PROCES SELEKCIJE PRI IZBORU KANDIDATOV ZA DELOVNE PRAKSE V PODJETJU HILTI AG



## **Priloga 8: SLOVARČEK ANGLEŠKIH IZRAZOV UPORABLJENIH V NALOGI**

**Aggregate Planning** – agregatno planiranje

**Deficiency** – nezadostnost

**Human Resources** – človeški viri

**Human Resource Management** – ravnanje s človeškimi viri

**Internship** – delovna praksa

**Job-Family Competencies** – ključne zmožnosti, potrebne za posamezno delovno mesto

**Line Managers** – linijski vodje

**Master Competencies** – osnovne ključne zmožnosti

**Outsourcing** – oddajanje v najem

**Part-time** – krajši delovni čas

**People Strategy** – strategija ravnanja z ljudmi

**Realistic Job Preview** - realističen vpogled v službo

**Retention Strategies** – strategije, taktike zadrževanja zaposlenih v podjetju

**Staff Manager** - kadrovnik

**Strategic Human Resource Management** – strateško ravnanje s človeškimi viri

**Strategic Management** – strateško ravnanje / upravljanje

**Succession Planning** – planiranje naslednikov

**Turnover Rate** – fluktuacija zaposlenih