

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI IZVAJANJA KADROVSKIH
DEJAVNOSTI V PODJETJU MERCATOR GORENJSKA, D.D.,
S Poudarkom NA VEČANJU ZADOVOLJSTVA
Zaposlenih**

Ljubljana, junij 2003

DARJA ZIHERL

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV	2
1. 1. Načrtovanje kadrov	2
1. 1. 1. Kako uspešno načrtovati kadre	2
1. 1. 2. Koraki v procesu načrtovanja kadrovskih virov	4
1. 2. Pridobivanje kadrov	6
2. RAZVOJ KADROV.....	8
2. 1. Pomen razvoja kadrov	9
2. 2. Uspešen sistem razvoja kadrov	10
2. 3. Razvoj kadrov v vlogi usklajevanja interesov podjetja z interesi zaposlenih	10
3. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	11
3. 1. Značilnosti motivacije	12
3. 2. Motivacija iz dela	13
3. 3. Motiviranje, ki vodi k nadpovprečnim rezultatom.....	14
3. 4. Zadovoljstvo zaposlenih.....	16
3. 5. Kakovost delovnega življenja	17
4. PODJETJE MERCATOR GORENJSKA, D.D.	17
4. 1. Predstavitev podjetja	17
4. 1. 1. Zgodovinski razvoj.....	17
4. 1. 2. Koncern Mercator	18
4. 1. 3. Predstavitev dejavnosti.....	18
4. 1. 4. Organizacijska struktura.....	19
4. 1. 5. Kadrovska struktura	20
4. 2. Kadrovske dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju Mercator Gorenjska, d.d.....	21
4. 2. 1. Načrtovanje kadrov	21
4. 2. 2. Pridobivanje kadrov	23
4. 2. 3. Sklenitev delovnega razmerja	25
4. 2. 4. Razvoj kadrov	26
4. 2. 4. 1. Ugotavljanje potreb po razvoju kadrov	27
4. 2. 4. 2. Načrtovanje razvoja kadrov	27
4. 2. 4. 3. Organizacija in izvajanje razvoja kadrov	29
4. 2. 4. 4. Analiza realizacije načrta razvoja kadrov in poročanje.....	32
4. 2. 5. Analiza zadovoljstva zaposlenih	33
5. ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU MERCATOR GORENJSKA, D.D., V LETIH 2000, 2001 IN 2002	34
5. 1. Zadovoljstvo pri delu	35
5. 2. Viri pridobivanja informacij.....	36
5. 3. Stil vodenja.....	37
5. 3. 1. Stil vodenja neposrednega vodje.....	37
5. 3. 2. Stil vodenja direktorja	38

5. 4. Tokovi komuniciranja	39
5. 5. Korporacijska kultura podjetja	40
5. 6. Soglašanje z nedeljskim delom	41
6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	41
6. 1. Zadovoljstvo pri delu	41
6. 2. Viri pridobivanja informacij.....	42
6. 3. Stil vodenja.....	42
6. 3. 1. Stil vodenja neposrednega vodje.....	42
6. 3. 2. Stil vodenja direktorja	43
6. 4. Tokovi komuniciranja	43
6. 5. Korporacijska kultura podjetja	43
6. 6. Soglašanje z nedeljskim delom	44
SKLEP.....	44
LITERATURA	46
VIRI	47
PRILOGE	

UVOD

Živimo v svetu, ki zahteva od nas stalne spremembe in prilagajanja. Podjetje, ki želi obstati v konkurenčnem boju, se mora zavedati, da je današnje okolje nepredvidljivo in da je za dolgoročno uspešnost pomembno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in hitro odzivanje na spremembe v okolju. Za reševanje problemov potrebuje podjetje ljudi s primernimi znanji in izkušnjami. Torej so prvi pogoj za uspešno konkuriranje podjetja na trgu ustrezni kadri.

Na ekonomsko uspešnost podjetja vpliva tudi učinkovito in uspešno izvajanje kadrovske dejavnosti. Ravnanje s človeškimi viri je izhodišče za povečanje produktivnosti dela, kakovosti dela, večanje ustvarjalnosti zaposlenih, pa tudi za obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev. Od ustanovitve podjetja dalje naj bi ravnalci spodbujali razvoj kadrov, nadzirali razmerja in komunikacije znotraj podjetja, s poslovnimi partnerji in strankami ter skrbeli za ustrezno motiviranost zaposlenih. Za podjetje je človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda dovolj in tako to ostaja eno zadnjih neizkoriščenih poslovnih področij v sodobnih podjetjih.

Cilj diplomskega dela je predstaviti in analizirati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., ter oblikovati predloge za izboljšave. V diplomskem delu prikažem, kako v podjetju načrtujejo in pridobivajo kadre, skrbijo za njihov razvoj, motivacijo in zadovoljstvo. Namen dela je prikazati, da zaposleni ne predstavljajo le stroška, ampak so ob ustrezni spodbudi ključni izvor konkurenčnosti v sodobnem podjetju. Podjetje, ki bo načrtovalo skrbno izbiro ljudi in vlagalo potrebna sredstva v programe za razvoj zmožnosti zaposlenih, bo s tem vplivalo na povečanje učinkovitosti zaposlenih in njihovo večje zadovoljstvo. To bo nadalje vplivalo na rezultate dela in posledično na večjo konkurenčnost in uspešnost podjetja.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na uvod, šest poglavij in sklep. V prvem poglavju predstavim sistem načrtovanja in pridobivanja kadrov. V drugem poglavju bralca seznanim z razvojem kadrov in najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo nanj. V tretjem delu so predstavljene osnove motivacije, zadovoljstvo zaposlenih in kakovost delovnega življenja. Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., in kadrovske dejavnosti, ki jih v podjetju izvajajo, predstavim v četrtem delu. Peto poglavje je namenjeno analizi uspešnosti izvajanja kadrovske dejavnosti, ki se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. V šestem poglavju predlagam izboljšave kadrovske dejavnosti v podjetju. Najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela povzamem v sklepu.

1. NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE KADROV

1. 1. Načrtovanje kadrov

Sestavna dela načrtovanja v podjetju sta tudi kadrovski plan in plan razvoja kadrov. Načrtovanje kadrov je osredotočeno predvsem na aktivnosti pridobivanja primernih ljudi, uporabe njihovih sposobnosti in ohranitve uspešnih zaposlenih v delovnem razmerju. Kadri v podjetju igrajo pomembno vlogo, zato je pomembno, da jih pravilno izbiramo. Načrtovanje mora potekati na dolgi rok in ne le v tistem trenutku, ko se pojavi potreba, saj se tako omogoči zaposlovanje najbolj primernih ljudi za posamezna delovna mesta.

Iz poslovne strategije podjetja izhajajo osnovne zahteve po tem, kaj so potrebne ključne zmožnosti, torej kakšne kadre potrebuje podjetje (znanja, sposobnosti in lastnosti ljudi). Zato je ključno povezovanje poslovne in kadrovske strategije oziroma strategije ravnanja s človeškimi viri (Zupan, 1996, str. 109).

Načrtovanje kadrov je neprekinjen proces, s katerim pridemo do plana kadrovskega potreb in v končni stopnji do plana kadrovskega ukrepov, kot so plan zaposlovanja, plan štipendiranja, plan napredovanja itd. (Florjančič, Jereb, 1998, str. 42). V operativnem smislu so osnova načrtovanja kadrov delovni ali proizvodni načrti podjetja. Planiranje kratkoročnih in dolgoročnih potreb mora biti tako usklajeno z razvojnimi načrti podjetja, materialnimi možnostmi in dosežki tehničnega napredka. Plan kadrov mora biti celovit, torej naj vsebuje vse potrebe po strokovnih profilih, vključujoč sočasno tudi plan razvoja kadrov. Različne opredelitve zajemajo naslednje elemente načrtovanja kadrov (Florjančič, Jereb, 1998, str. 31-32):

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

1. 1. 1. Kako uspešno načrtovati kadre

Pogoj za uspešno in učinkovito načrtovanje kadrovskega virov je podpora ravnatelja. Njegova naloga je opredelitev kadrovske problematike ter materialnih in finančnih pogojev. Za uspešno vključevanje kadrovskega načrta v poslovni načrt podjetja je torej pomembno sodelovanje ravnatelja s kadrovskimi strokovnjaki, saj ti lahko bistveno vplivajo na doseganje ciljev ter na uspešnost podjetja. Hkrati mora ravnatelj upoštevati kadrovske dejavnosti in jih izkoristiti pri kadrovanju in razvijanju sodelavcev. Čeprav bi podjetje dobro uporabljalo

sredstva, sodelavce pa slabo, bi poslovalo slabo ali bi celo propadlo (Luckmann, 1996, str. 361).

Pet osnovnih korakov, ki se jih je priporočljivo držati za uspešno načrtovanje kadrov (Florjančič, Jereb, 1998, str. 32-33), je:

- Zbiranje informacij. Informacije se zbirajo zunaj (informacije o ekonomski uspešnosti industrije, tehnologije, ki je na voljo, konkurenci, trgu delovne sile, zakonski regulativi itd.) in znotraj podjetja (informacije o strateških in poslovnih planih, trenutnem stanju kadrov itd.).
- Napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih. Potrebe se napovedujejo kratkoročno (operativno) in dolgoročno (strateško) ter agregirano ali individualno za posamezna delovna mesta.
- Napovedovanje oskrbe s kadri. Ugotoviti, katere kadre je možno pridobiti znotraj podjetja, katere pa bo potrebno iskati na trgu delovne sile.
- Načrtovanje in spremljanje potrebnih programov. Ugotoviti, kako povečati oziroma zmanjšati število kadrov, kako spremeniti izobrazbeno strukturo in razviti prihodnjo ravnalno strukturo.
- Pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja. Preveriti, kje se napovedi ujemajo z dejanskim stanjem in kje se ne ujemajo, ter ugotoviti, ali je plan kadrov uresničil dejanske potrebe v podjetju.

Dober načrt kadrov pomaga zagotoviti, da v podjetju ni prevelikega oziroma premajhnega števila kadrov, da so ljudje z določeno izobrazbo na ustreznih delovnih mestih in usmerja posamezne kadre glede na njihove osebne interese.

Uspešno načrtovanje kadrovskih virov ima naslednje cilje (Armstrong, 1991, str. 81-82):

- zagotoviti, da se že na začetku načrtovanja podjetje zaveda, da je temeljni vir vrednosti v ljudeh,
- zagotoviti, da vsi vpleteni v proces načrtovanja kadrov upoštevajo in spoštujejo človeške vire,
- doseči povezavo med cilji podjetja in cilji posameznika,
- nuditi takšne organizacijske procese in kulturo organizacije, ki bo zagotovila, da bo vsak posameznik najbolje opravljal svoje delo ter bo pomagala pri pridobivanju in vzdrževanju visoko usposobljenega kadra,
- določiti prednosti podjetja in primerne ljudi, ki jih bodo vzdrževali,
- določiti naloge, ki so potrebne, da podjetje doseže svoj cilj ter
- preveriti stopnje motiviranosti in prevzemanje odgovornosti v podjetju ter ugotoviti možne izboljšave, kjer so potrebne.

Izvajanje načrtovanja kadrov se spremlja z občasnimi pregledi realizacije plana kadrov, potrebe po kadrih pa se sproti prilagajajo na podlagi tekočih sprememb (Florjančič, Jereb, 1998, str. 35).

1. 1. 2. Koraki v procesu načrtovanja kadrovskih virov

Pri oblikovanju načrta kadrovskih virov je treba upoštevati vrsto dejavnikov v okolju in podjetju. Dva izmed takih dejavnikov v okolju sta pravni sistem države in iz njega izhajajoči zakoni ter načrt regionalnega razvoja dežele. Tako podjetja pri zaposlovanju niso povsem svobodna, saj vse države na svetu poskušajo uravnati proces zaposlovanja s posebnimi predpisi, in sicer je to pri nas določeno z zakonom o delovnih razmerjih in s kolektivnimi pogodbami (Lipičnik, 1997, str. 79). Proces načrtovanja kadrovskih virov je sestavljen iz štirih faz.

1. Analiza stanja kadrovskih virov

Prva faza vključuje analizo stanja kadrovskih virov v podjetju in se nanaša predvsem na naslednja področja (Treven, 1998, str. 174):

- razpoložljivost kadrovskih virov v podjetju,
- morebitne izgube teh virov zaradi odhoda zaposlenih,
- morebitne spremembe teh virov zaradi napredovanja zaposlenih,
- učinek spremenjenih delovnih razmer in izostajanje z dela,
- viri preskrbe z notranjega trga delovne sile in
- viri preskrbe z zunanjega trga delovne sile.

Temeljna analiza, ki preučuje zaposlene v podjetju, mora te razvrstiti po funkcijah, ki jih opravljajo, po njihovem poklicu, stopnji izobrazbe in statusu. Pomembna je tudi analiza zaposlenih po starosti, ker pomaga pri reševanju problemov, ki izhajajo iz nepričakovanih nenadnih upokojitev, zastojev pri določanju napredovanja zaposlenih ali prevladujočega števila starejših delavcev v podjetju.

V podjetju je dobro analizirati odhode zaposlenih, da bi lahko napovedali izgube v prihodnosti in ugotovili vzroke za odhode zaposlenih iz podjetja. Na temelju teh analiz se izdelajo načrti za rešitev problemov in nadomestitev nepričakovanih izgub, saj pomeni fluktuacija delavcev za podjetje velik problem in strošek. Stroške povzroča sprejem delavca v delovno razmerje, uvajanje delavca in izobraževanje ter odhod delavca iz podjetja (Jurman, 1981, str. 258).

Odhodi zaposlenih iz podjetja ali njihovo napredovanje vplivajo na nastanek prostih delovnih mest, ki jih je treba zapolniti, da bi zadovoljili potrebe po kadrovskih virih v podjetju. Odhod ravnatelja lahko povzroči verižno reakcijo napredovanja in nadomestitev na nižjih ravneh (Treven, 1998, str. 175).

Naslednji del analize se nanaša na spremembe delovnih razmer in izostajanje z dela ter vključuje normalno število delovnih ur na teden, politiko dela zunaj delovnega časa, politiko upokojitve, politiko za zaposlene s polovičnim delovnim časom in sisteme za premeščanje zaposlenih. Pri tej analizi je potrebno preučiti tudi učinek izostajanj z dela na pridobivanje novih delavcev v prihodnosti.

Analiza virov preskrbe s potrebnimi kadrovskimi viri se nanaša na notranji in zunanji trg delovne sile. Prvi vir preskrbe zajema izhod iz oblikovanih programov usposabljanja in programov za razvijanje ter pomeni nekakšen zbiralnik spretnosti in sposobnosti zaposlenih, ki so na voljo v podjetju. Pri pripravljanju načrtov se ne sme zanemariti tudi drugega vira, ki vključuje lokalne, regionalne, nacionalne in mednarodne trge delovne sile (Treven, 1998, str. 175-176).

2. Napoved potreb po kadrih

Na podlagi učinkovite analize v prvi fazi je mogoče dokaj uspešno napovedati, koliko ljudi bo verjetno na voljo v podjetju in v njegovem okolju, kateri zaposleni delavci bodo verjetno zapustili podjetje, v katerih oddelkih so ti delavci zaposleni in potrebe po izobraževanju in usposabljanju novih delavcev. Mogoče je napovedati tudi notranje premeščanje zaposlenih, njihovo napredovanje in spremembe delovnih ur ter drugih delovnih razmer.

V tej fazi lahko načrtovalci kadrovskih virov predvidijo prihodnje število potrebnih ljudi in tudi spretnosti in sposobnosti, potrebne v podjetju. Pri sestavljanju napovedi izhajajo ti predvsem iz ciljev poslovanja ter iz razvojnih in letnih načrtov, ki so razčlenjeni do ravni posameznih aktivnosti za vsako funkcijo in oddelek v podjetju (Treven, 1998, str. 176).

Proces napovedovanja vključuje (Armstrong, 1991, str. 291-292):

- napoved povpraševanja – ocenitev potreb po zaposlenih v prihodnosti glede na strateške načrte in napovedi prihodnjih nalog v podjetju;
- napoved ponudbe – ocena ponudbe kadrovskih virov, na podlagi sedanjih virov in razpoložljivosti v prihodnosti;
- napoved potreb – analiza napovedi povpraševanja in ponudbe za ugotovitev primanjkljaja ali presežka kadrovskih virov v prihodnosti;
- analiza produktivnosti in stroškov – analiza produktivnosti, zmožnosti, koriščenja in stroškov z namenom identificirati potrebe po izboljšavah produktivnosti ali potrebe po znižanju stroškov;
- plan aktivnosti – priprava načrtov za soočenje s prihodnjimi primanjkljaji in presežki, za povečanje produktivnosti in znižanje stroškov;
- proračun in kontrola – izdelava proračuna kadrovskih virov, standardov in nadziranje izvedbe plana.

3. Usklajevanje načrtovanja in oblikovanje kadrovskih virov

Dolgoročni načrti so usmerjeni k načrtovanju kadrov z visoko ali višjo izobrazbo, ker je za njihovo formiranje potrebno daljše obdobje. Medtem ko kratkoročni plani kadrov detajlirajo in konkretizirajo dolgoročne plane, zajemajo krajše časovno obdobje in so pri ugotavljanju potreb po kadrih podrobnejši (Florjančič, Jereb, 1998, str. 36).

Usklajevanje načrtovanja je potrebno zaradi neskladja med zahtevo po zaposlenih, ki temelji na načrtih in predvidevanjih, in dejanskim stanjem zaposlenih v podjetju. Najprej je potrebno oceniti presežek ali primanjkljaj v številu zaposlenih, nato pa tudi nesorazmernost med zahtevanimi in razpoložljivimi spretnostmi in sposobnostmi zaposlenih. Primanjkljaj zaposlenih se lahko pojavi, če se v načrtu kadrovskih virov ne upošteva večanja obsega poslovanja in naraščanja uspešnosti podjetja na trgu. Posledica tega je preobremenjenost oddelkov, zaradi katere opravljajo zaposleni delo preko delovnega časa. Če se presežek ali primanjkljaj pravočasno predvidi, je mogoče oblikovati prilagojen načrt, ki bo uravnaval neskladje med zahtevanimi in sedanjimi delavci.

4. Oblikovanje načrta za uskladitev presežkov in primanjkljajev zaposlenih

Zadnja faza načrtovanja kadrovskih virov vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki bodo, če bodo uresničeni, uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih. Iz teh načrtov izhajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju v zvezi s kadrovanjem in izbiro novih delavcev, razvojem zaposlenih ter presežki in upokojevanjem. Namen teh sprememb je premestitev neskladja med potrebnimi in zdajšnjimi delavci v podjetju.

Načrti kadrovskih virov morajo biti fleksibilni, saj je težko predvideti zahteve po novih delavcih v času hitrih in nepričakovanih sprememb. Načrte je treba v podjetju oblikovati predvsem za razvoj, kadrovanje, upokojevanje, presežek zaposlenih, produktivnost in delovne odnose (Treven, 1998, str. 177).

1. 2. Pridobivanje kadrov

Podjetje lahko pridobi kadre iz notranjih in zunanjih virov. Pridobivanje kadrov iz internega segmenta trga delovne sile ima naslednje prednosti (Svetlik, 1998, str. 110):

- Zaposleni vidijo, da podjetje ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralno in delovno uspešnost.
- Notranji kandidati imajo večji občutek pripadnosti podjetju in ga bodo manj verjetno zapustili.
- Če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje na vodstvena mesta.
- Verjetnost, da bo izbran kandidat dobro ocenjen, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih.
- Notranji kandidat potrebuje manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Notranji viri so za večja podjetja najbogatejši vir kandidatov, zlasti če jih iščejo za vodstvena mesta. Z njimi ravnajo drugače kot narekuje zunanji trg: plačani so drugače, kot bi bili plačani po tržni vrednosti, dodeljujejo jim nagrade, investirajo v njihov razvoj, ob krizi jih ne odpustijo takoj in jim s tem nudijo večjo varnost zaposlitve.

Za notranje pridobivanje kadrov se uporabljajo objave na tablah, v okrožnicah ali v glasilih podjetja. To sicer ni nujno in se ne priporoča, ko gre za načrtovano napredovanje na vodstvena mesta. Za uspešno notranje kadrovanje pa podjetje potrebuje dobre podatke o zaposlenih, zlasti o njihovih zmožnostih. Pri tem si pomagajo z inventarjem sposobnosti zaposlenih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi, usposabljanju, napredovanju itd. Dobro je, da podjetje obstoječo bazo podatkov stalno dopolnjuje tako, da spremlja razvoj posameznika ter delavce občasno anketira ali intervjuja.

Ne gre zanemariti slabih plati notranjega kadrovanja (Svetlik, 1998, str. 110):

- Nezadovoljstvo zaposlenih, ki pri kandidiranju za prosta delovna mesta ne uspejo. Nujno jih je obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani.
- Če podjetje nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da se izbere delavca, ki je "na vrsti" za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu.
- Ko je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega.
- Največji problem je vse večja zaprtost podjetja, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo ali jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine (pomanjkanje inovacij).

Zaradi pomanjkanja kandidatov v podjetju in zaradi slabosti notranjega kadrovanja se zlasti podjetja, ki povečujejo število zaposlenih, obračajo k zunanjim virom kadrov. Podjetje lahko izbira kadre na lokalnem ali nacionalnem trgu. Pri tem uporabljajo različne metode pridobivanja, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile. Metode pridobivanja delavcev (Svetlik, 1998, str. 111-114):

- Metoda neformalnega pridobivanja. Delodajalec pride do delavcev, ki jih je sicer težko dobiti, na podlagi poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce in podobno. Po ugotovitvi raziskave je osebni vir najpogostejši vir pridobivanja kadrov v Sloveniji, kar si lahko razlagamo z majhnostjo naše države (Ferjan, 2003, str. 22). Tak način pridobivanja kadrov je tipičen za okoliščine, ko se od ljudi pričakujejo posebna znanja in usposobljenosti ter ko se skuša zaposliti zaupanja vrednega kandidata (torej ko je majhna verjetnost, da bi se ustreznega človeka lahko pritegnilo na drugačne načine).
- Neposredno javljanje kandidatov. Podatke o takih kandidatih podjetje vnaša v svoje evidence. Ta metoda je za podjetje poceni, vendar tako ne more računati na delavce, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje.

- Stik s šolami. Razmeroma zahtevna metoda, ki se dobro obrestuje pri pridobivanju svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta. Oblike stikov so lahko različne: od obiskov večjih skupin dijakov oziroma študentov in omogočanja prakse v podjetju do sistematičnega izbiranja najboljših, ki jih organizacija preko učiteljev obvešča o možnih zaposlitvah, jim pomaga izbrati teme seminarskih in diplomskih nalog in jih morda tudi materialno podpira.
- Štipendiranje kot posebna vez s šolami, dijaki in študenti. Podjetja dajejo posameznikom denarno pomoč, jih praktično usposabljujejo, postopno jih uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobivajo usposobljene delavce.
- Javne službe za zaposlovanje. Pomembne so pri zaposlovanju večjega števila delavcev, od katerih se ne zahteva posebnih znanj in sposobnosti.
- Zasebne agencije za zaposlovanje. Delodajalci se nanje obračajo, ko iščejo kandidate s posebnimi znanji za profesionalno in vodstveno delo.
- Oglasi na javnih mestih, ko gre za pridobivanje kandidatov za manj zahtevna delovna mesta.
- Oglasi v javnih medijih, kot so časopisi, revije, radio in televizija, so zelo razširjena in vsestransko uporabna metoda. Vse več zaposlovanja se bo odvijalo tudi prek interneta.

Kriteriji za primerjavo notranjih in zunanjih virov so (Ferjan, 2003, str. 16): verjetnost, da se najde pravi kandidat, stroški, trajanje do pridobitve ustreznega človeka, število kandidatov, ki jih obravnavamo v postopku pridobivanja itd.

2. RAZVOJ KADROV

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v podjetjih, katerega temeljni cilj naj bi bil usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zgoraj naštetega upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. S postopnim vključevanjem drugih in ne le izobraževalnih kadrovske ukrepe in postopkov v sistem razvoja kadrov je pojem dobival vedno širši pomen (Florjančič, Jereb, 1998, str. 44).

Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45). Kajti dejstvo je, da se človek nauči pri delu mnogo več kot v šoli (Jurman, 1981, str. 145). Njegova temeljna naloga je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med

seboj povezani sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja, izobraževanja in usposabljanja kadrov.

2. 1. Pomen razvoja kadrov

Področje razvoja kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja in k njegovemu čim bolj ugodnemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na področjih (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45):

- usmerjanja zaposlenih in mladine v izobraževanja za pridobivanje ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovnega uvajanja novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanja ravnateljskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičnega in stalnega strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja zaposlenih, skladnega z zahtevami dela,
- spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanja prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi in
- razvoja čuta pripadnosti zaposlenih podjetju.

Vsako sodobno podjetje se zaveda, da je kontinuirano učenje stalnica v našem življenju, saj znanje dandanes postaja konkurenčna prednost. Zaposlenim je znanje potrebno zagotoviti. Najprej jih je potrebno izobraziti pred vstopom v proces, nato ob samem vstopu in jim nujno zagotoviti stalno izobraževanje in usposabljanje tudi potem, ko dejavno sodelujejo v delovnem procesu (Rant, 2002, str. 297).

Ko se danes govori o investiranju v zaposlene, se pričakuje učinke tudi na prihodkovni strani. Učinki delovanja kadrovskih dejavnosti se morajo odraziti v večjem zadovoljstvu zaposlenih, dvigu produktivnosti, pripadnosti zaposlenih podjetju in s tem v padcu absentizma in fluktuacije. Vse to pa vpliva na finančne rezultate podjetja. Torej imajo aktivnosti izobraževanja in usposabljanja možnost neposredno vplivati na dvig produktivnosti zaposlenih in s tem na dobičkonosnost poslovanja (Rejc, 2002, str. 72).

Razvoj kadrov je dolgoročna investicija, saj se pomembnih sprememb in resničnega napredka v razvoju sposobnosti (znanj, veščin) zaposlenih ne more doseči čez noč. Pričakovanja, da bi se z občasnimi seminarji kaj bistvenega spremenilo, so kratkega diha. Torej lahko sistem razvoja kadrov da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja kadrov skozi daljše obdobje. To še posebej velja za razvoj ključnih kadrov, specialistov, vodstvenih delavcev in ravnatelja (Jereb, 1991, str. 268).

Če ravnatelj podjetja nima postavljenih ciljev, ki jih mora doseči, ne čuti potrebe po vzpostavljanju sistema za razvoj kadrov. Odsotnost politike razvoja kadrov v podjetju je

zanesljiv znak, da ravnatelj nima jasne vizije razvoja podjetja (Jamšek, 1996, str. 105). Podjetja, ki imajo vizijo razvoja, izobražujejo predvsem za potrebe organizacijskih sprememb, ki jih načrtujejo. V takšnih podjetjih je razvoj kadrov v funkciji razvoja podjetja (Jamšek, 1996, str. 113).

2. 2. Uspešen sistem razvoja kadrov

Sistem razvoja kadrov lahko uspešno funkcionira le pod pogojem, da se zagotovi ustrezna motiviranost in aktivnost tako izvajalcev kot uporabnikov sistema. Uspešen sistem je rezultat skupinskega dela: strokovnjakov s kadrovskega področja in v določenih primerih zunanjih svetovalcev, vodilnih in vodstvenih delavcev ter vseh zaposlenih. Še tako dovršen sistem razvoja kadrov je lahko dolgoročno učinkovit le v primeru, če se ga uspe ustrezno vgraditi v obstoječo organizacijsko strukturo, če se dosledno uresničuje, če je dovolj prilagodljiv in preprost ter če so dovolj razvidne koristi vseh zaposlenih (Jereb, 1996, str. 91).

Vsako podjetje bi moralo imeti vizijo znanja in vanjo vključiti vprašanja, kot so (Volk, 2002, str. 19): zakaj je znanje pomembno za razvoj v podjetju, ali je konkurenčna prednost podjetja utemeljena na intelektualnem kapitalu, ali znanje ustvarja dodano vrednost in ali se dovolj dobro pretaka po podjetju. Podjetju se tako ne bo zgodilo, da bi kljub ravnanju z znanjem doseglo slabe poslovne rezultate, saj bo natančno vedelo, kakšno znanje potrebuje, zakaj in kam ga želi usmeriti.

Izobražujoče podjetje spodbuja nove zaposlene k prispevanju njihovih znanj, ki so lahko za podjetje nova in ki morda postavljajo pod vprašaj njegove rutine in navade. Vsakdo, ne glede na delovno dobo, starost, položaj, se uči od drugih in vsak tudi druge poučuje. Ko se nek zaposleni udeleži tečaja, sejma itd., bo to novo znanje v korist vsem ostalim članom podjetja. Vsi so vzpodbujeni k izražanju zanimanja za delo drugih in nudenje informacij o svojem delu. Zaposlenim je dana priložnost, da uporabijo svoja znanja, ter spodbuda, da prevzamejo iniciativo za nadaljnje pridobivanje novih sposobnosti. Ideje in predlogi so zaželeni, pričakovani in cenjeni. Vsi zaposleni so spodbujeni k razvijanju osebnih zmožnosti tako na strokovni kot osebni ravni. Iniciative za osebni razvoj so nagrajene vidno in opazno. Če gre kaj narobe, se razišče vzroke za napako, se jo odpravi in vsakdo se iz nje česa nauči (Moller, 1995, str. 168).

2. 3. Razvoj kadrov v vlogi usklajevanja interesov podjetja z interesi zaposlenih

Podjetje si s sistematičnim razvojem kadrov zagotavlja prihodnji razvoj in perspektivo. Sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tako, da zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in prispeva k motivaciji zaposlenih za delo.

Učinki razvoja kadrov v podjetju so strnjeni v naslednjih točkah (Florjančič, Jereb, 1998, str. 51):

- večja produktivnost – več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave;
- boljša kakovost izdelkov ali storitev – večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov;
- večja prilagojenost delavcev delu – manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave.

Razvoj kadrov na drugi strani zaposlenim zagotavlja možnost napredovanja in izobraževanja, kar je tesno povezano z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost tako za zaposlene pomeni vrsto prednosti, kot so (Florjančič, Jereb, 1998, str. 51):

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

Koristi, ki jih lahko podjetje in posamezniki pričakujejo od različnih razvojnih ukrepov, so v veliki meri odvisne od ustreznosti izobraževalnih programov. Ti programi so namenjeni razvoju mladih in obetavnih kadrov oziroma kandidatov za ključna delovna mesta (namestniki) in izpopolnjevanju obstoječih ključnih kadrov (managerska elita podjetja) (Florjančič, Jereb, 1998, str. 52). Podjetje naj bo pozorno, da so njegove investicije v razvoj kadrov v čim večji meri povrnjene.

V prilogi 1 je plan razvoja kadrov, katerega stopnje so: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja in vrednotenje rezultatov izobraževanja.

3. MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Vsak človek ima v življenju veliko različnih potreb. Potrebe, ki izhajajo iz fizioloških potreb organizma so lakota, žeja, toplota itd. V nasprotju s temi nastajajo z osebnostnim razvojem druge vrste potreb, ki so zasnovane psihološko in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu. To so potreba po priznanju, statusu, pripadnosti itd. (Treven, 1998, str. 75).

Vse potrebe povzročajo v organizmu določeno napetost, ki sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo je treba

zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te napetosti v organizmu, ki jo je povzročila potreba. Za motivacijo torej lahko trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi.

Uhan opredeljuje motiviranje kot proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi (različne nagrade, priznanja), da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge (Uhan, 1998, str. 518).

3. 1. Značilnosti motivacije

Motivacija ima najmanj dva pomena, ko jo proučujemo v povezavi s podjetjem. Prvi označuje motiviranje kot eno izmed strategij ravnanja. Motiviranje je pomembno, ker si ravnatelj z njim prizadeva prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za podjetje. Zato je naloga ravnatelja spodbujati zaposlene, da opravljajo svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106). Možina s tega vidika opredeljuje motivacijo kot problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 2000, str. 165).

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih spodbuja k dobremu delu. To pomeni razumeti potrebe posameznikov in obenem ustvarjati priložnosti, ko si sami želijo dobro delati. Če so ljudje motivirani, lahko podjetje pridobi naslednje (Keenan, 1996, str. 62-63):

- delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih terminih,
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne,
- ljudje bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo,
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarjalo odlično delovno ozračje.

Motivirani kadri so zadovoljni in bolj uspešni pri delu, to pa vpliva na rezultate celotnega podjetja (Jan, 2002, str. 114).

Različne ljudi motivirajo različni dejavniki. Torej različne nagrade bodo dosegle svoj namen ob različnih časih pri različnih ljudeh. Tako lahko npr. premestitev na določeno drugo delovno mesto nekdo smatra kot nagrado, nekdo drug pa kot kazen in čez čas se lahko njuna zaznava obrne. To velja predvsem za starejše zaposlene, ki nimajo želje po spremembi delovnega mesta, saj se bolj varno počutijo med starimi sodelavci (Deci et al., 1992, str. 100).

Motivatorji so dobri medsebojni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter pridobivanje novega znanja in sposobnosti (Možina, 1998, str. 153).

3. 2. Motivacija iz dela

Trije osnovni pogoji, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu (Deci et al., 1992, str. 260), so:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, sicer nimajo nobene osnove za oceno uspešnosti dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo delu pripisovati neko pomembnost.

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo spodaj navedene značilnosti oziroma zahteve dela (Možina, 2000, str. 169):

- Istovetenje z delom. Ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z njim.
- Pomembnost dela. Občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
- Samostojnost pri delu. Posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.
- Povratne informacije. Vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.
- Raznolikost sposobnosti. Čim več znanja, talenta in veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika. Lipovec meni, da ozko izoblikovane delovne naloge, ki so omejene le na preproste mehanične opravke, ne omogočajo prostovoljne koordinacije (Lipovec, 1987, str. 130).

Visoka stopnja notranje motivacije, ki je odvisna predvsem od pomembnosti in istovetenja z delom ter z možnostjo uporabe sposobnosti, sama po sebi še ne predstavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala. Te tri značilnosti dajejo občutek pomembnosti dela, katerih rezultat je visoka stopnja notranje motivacije. Na končno količino skupnega motivacijskega potenciala močno vplivata samostojnost pri delu, ki daje občutek odgovornosti za rezultate dela in se kaže v visokem zadovoljstvu zaradi razvoja, ter povratna informacija o delovni uspešnosti, ki seznanja zaposlene z dejanskimi rezultati dela in vpliva na visoko storilnost. Vsi ti rezultati se kažejo v splošnem zadovoljstvu zaposlenih (Možina, 2000, str. 169-171).

Navedeni pogoji za visoko stopnjo notranje motivacije ne morejo nadomeščati zunanjih spodbud. Zunanja spodbuda izhaja iz nagrad in kazni, ki so vidne kot plačilo, napredovanje, priznanje itd. Tako se da na primer plačo le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno.

Uhan navaja naslednje motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom (Uhan, 2000, str. 30): zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu, plača, priznanje za uspešnost pri delu, stalnost in zanesljivost zaposlitve.

3. 3. Motiviranje, ki vodi k nadpovprečnim rezultatom

Na uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov (sodobna tehnologija, tržna naravnost, zadostni finančni viri itd.), toda ključni dejavnik so sposobni kadri, ki z razpoložljivimi viri naredijo kaj več kot povprečna podjetja. Naslednje značilnosti dela motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom (Možina, 2000, str. 172-176):

- delo z izzivi,
- možnost prispevka k ciljem podjetja,
- možnost za razvoj in uporabo sposobnosti,
- možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

1. Delo z izzivi

Ljudi, ki so usmerjeni k ciljem in dosegajo pri delu nadpovprečne rezultate, ločimo od ljudi, ki so usmerjeni k opravljanju dela, po značilnostih, ki so razvidne iz tabele 1.

2. Možnost prispevka k ciljem podjetja

Za tiste, ki si želijo prispevati k ciljem podjetja, je najbolje, če sodelujejo pri načrtovanju prispevkov. Motiviranost se poveča, ko posameznik prejme povratno informacijo o svojem prispevku k določenim ciljem.

3. Možnost za razvoj in uporabo sposobnosti

Vsakdo ima svoje sposobnosti, znanja in hotenja, ki jih želi uresničiti. Dovolj zahtevno sestavljeno delo je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Vendar je treba sposobnosti toliko razviti, da se jih lahko uporablja za doseganje želenih rezultatov. To zagotovi načrtno izobraževanje in usposabljanje, ki naj ga omogoča podjetje. Če so razmere takšne, da je vsakomur omogočeno preizkusiti svoje sposobnosti in pridobiti ustrezno delo, potem ni težav. Veliko pa je takih, ki zgolj čakajo in svojih možnosti ne preizkušajo. Takšnim se pomaga odkriti njihove potencialne sposobnosti in jih usmeriti na ustrezne delovne zadolžitve, ki bi jih spodbujale.

Tabela 1: Usmerjenost ljudi k ciljem in usmerjenost ljudi k opravljanju nalog

USMERJENOST K CILJEM, DOSEŽKOM	USMERJENOST K OPRAVLJANJU NALOG
Želijo povratne informacije in ocene o delu in dosežkih.	Ne želijo povratnih informacij, niti ne ocen o delu in dosežkih.
Denar pojmujejo kot standard, merilo svojih dosežkov.	Denar jim pomeni glavni vir stimulacije za opravljeno delo.
Želijo osebno odgovornost v zvezi z zastavljenimi cilji.	Ne želijo osebne odgovornosti, tudi če bi bila priložnost za uspeh.
Radi imajo priložnost za inovacije.	Raje imajo rutinsko delo.
Postavljajo si realne, delovne cilje, takšne, ki se jih da doseči.	Postavljajo si ali zelo nizke ali zelo visoke delovne cilje.
Ob rešenem problemu občutijo zadovoljstvo.	Zadovoljstvo čutijo bolj, ko se trudijo rešiti problem, kakor ob sami rešitvi.
Začenjajo akcije in so naravnani k podjetnosti.	Raje čakajo in si želijo natančnih navodil za delovne aktivnosti.

Vir: Možina, 2000, str. 173.

4. Možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo

Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju in če lahko sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, nagrado, nadrejenega, sodelavce, možnost napredovanja, vključno z razvojem oddelka oziroma podjetja, v katerem so zaposleni. Pomembno je, da se zaposlene vpraša po njihovih predlogih, možnih rešitvah, če so pripravljeni sodelovati pri reševanju problemov oziroma izvajanju določene akcije. Seveda gre zaposlenim najbolj za sodelovanje pri odločanju o vsem, kar se tiče njihovega dela, saj je to njihova osrednja problematika. Zato ni nikdar izguba časa za to, da vprašamo zaposlene o njihovem mnenju in predlogih. Lahko so namreč prizadeti, če jih ne morejo izraziti.

5. Plačilo za dobro opravljeno delo

Lipičnik pravi, da sodi plača med psihološke stimulatorje za delo, zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavca za delo. Izkazalo se je, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva le višina, ampak predvsem razlog za plačo (Lipičnik, 1997, str. 177).

Prispevek k ciljem podjetja je ključ k uspehu in merilo plačila. Nikdar se ne sme zanemariti ali podceniti prispevka posameznika k zastavljenim ciljem, saj se lahko zgodi, da mu bo upadla motivacija za delovne dosežke. Zaposleni bi se tako usmerili k drugim motivatorjem, kot so opravljanje dela ne glede na porabo časa, marljivost pri delu, iskanje zvez in poznanstev itd. Prispevek posameznika mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj kdo dobi več, drugi manj. Pomembne so tako delovne zadolžitve, kriteriji ocenjevanja, roki kot strinjanje posameznika z zastavljenimi cilji in s pričakovanim rezultatom. Priporočljiv je "svetovalni razgovor o delu" med nadrejenim in podrejenim vsaj enkrat letno.

6. Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere

Motiviranost za delo je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja, z opredeljevanjem za delo, za katero imajo zaposleni veselje in sposobnosti in z možnostjo napredovanja. Veliko potencialnih sposobnosti se v organizaciji izgubi, ker ni bilo možnosti, da bi si izbrali delo, pri katerem bi lahko dosegali kar najboljše rezultate, ali ker se ne organizira načrtna presoja zaposlenih glede na njihove dosežke in sposobnosti. Temu rečemo tudi načrt delovnih karier.

Včasih kandidat ni navdušen za nikakršno napredovanje, ker meni, da je nepogrešljiv na dotedanem delovnem mestu. Tedaj je treba poudariti, da je kandidat dolžan usposobiti za to delo novo delovno moč, medtem ko se bo sam usposobil za novo delovno mesto. Kajti če tega procesa ne bi bilo, bi zaman govorili o potrebi po neprestani osebni rasti in napredovanju ter po usposabljanju podmladka.

3. 4. Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih z delom motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev. Viri zadovoljstva in nezadovoljstva se razlikujejo od posameznika do posameznika. Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, lahko združimo v šest skupin (Možina, 1998, str. 156):

- Vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- Samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.
- Plača, dodatki in ugodnosti.
- Vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- Odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- Delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd.

Največje zadovoljstvo povzročajo naslednji t.i. notranji dejavniki (Možina, 1998, 152-153): delovni dosežki, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v podjetju in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa povzročajo odsotnosti t.i. zunanjih dejavnikov: ustrezna politika v podjetju, ustrezno vodenje, dobri delovni odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri delovni odnosi s sodelavci.

Nezadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko privede do nezaželenih posledic v podjetju, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu

na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu (Treven, 1998, str. 131).

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu vpliva tudi na kakovost delovnega življenja. Čeprav je vpliv kakovosti delovnega življenja zaposlenih na uspešnost podjetja težko izmeriti, lahko rečemo, da vpliva na zdravstveno stanje delavcev, zadovoljstvo pri delu, motivacijo, pripadnost organizaciji itd. Na drugi strani način, kako podjetje ravna s svojimi zaposlenimi, vpliva na njeno podobo v javnosti in na možnost, da pridobi najboljše delavce, od česar je v veliki meri odvisna tudi njegova uspešnost (Kavar-Vidmar, 1995, str. 209).

3. 5. Kakovost delovnega življenja

Kakovost življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota, kakovost njihovega delovnega življenja pa je ena njenih najpomembnejših sestavin. Kakovost delovnega življenja se izraža z možnostjo zaposlenih, da z delom v podjetju zadovoljijo svoje osebne potrebe (Svetlik, 1998, str. 151). Nekateri elementi, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja (za podrobnejšo razlago elementov glej prilogo 2) (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210-215), so:

- delovni čas,
- varnost pri delu,
- nepretrganost zaposlitve,
- plača,
- delo in osebne pravice,
- vpliv delavca na odločanje,
- pošteno ravnanje z delavci,
- vsebina dela,
- delo in življenjski cikel.

4. PODJETJE MERCATOR GORENJSKA, D.D.

4. 1. Predstavitev podjetja

4. 1. 1. Zgodovinski razvoj

Začetki delovanja podjetja segajo v leto 1952, in sicer s prenosom sedeža obstoječega Trgovskega podjetja Trata v Škofjo Loko in s preimenovanjem v Trgovsko podjetje Škofja Loka. Po letih sprememb je bil v Kranju 27.3.1996 registriran pravni predhodnik obstoječega trgovskega podjetja, podjetje Loka, d.d., Škofja Loka.

1.10.1999 se je podjetje preimenovalo v Mercator Gorenjska, trgovsko podjetje, d.d., s skrajšano označbo Mercator Gorenjska, d.d., s sedežem v Škofji Loki. Večinski lastnik družbe je Poslovni sistem Mercator, d.d., iz Ljubljane, ki ima v lasti 97 % delnic podjetja.

Podjetje se je v letih od 2000 do 2002 bistveno razširilo, saj je k pravnemu predhodniku Loka, d.d., Škofja Loka pripojilo družbo Špecerija Bled, bohinjske maloprodajne enote Mercatorja, gorenjske maloprodajne enote Emone Merkurja, kranjske in tržiške maloprodajne enote Mercatorja in družbo Rožica Jesenice.

4. 1. 2. Koncern Mercator

Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., je torej ena izmed regionalnih družb v okviru koncerna Mercator (shema koncerna je v prilogi 3), področje njenega delovanja pa je gorenjski tržni prostor. Koncern Mercator je usmerjen v širjenje svojih regionalnih družb, zato podpira tudi večje investicije v okviru podjetja Mercator Gorenjska, d.d., in v širjenje tržnega prostora izven meja Slovenije.

V koncernu Mercator in podjetju Mercator Gorenjska, d.d., se zavedajo, da je zadovoljen kupec temelj uspeha. Pritegniti ga skušajo s kakovostjo in s standardizacijo storitev: odličnim izborom blaga, prijazno postrežbo ter urejenim in čistim okoljem. Moto koncerna je: "Mercator – najboljši sosed".

4. 1. 3. Predstavitev dejavnosti

Mercator Gorenjska, d.d., ima v registru vpisane najpomembnejše oziroma pretežne dejavnosti:

- maloprodaja oziroma trgovina na drobno z živili, pijačami in tobačnimi izdelki,
- veleprodaja oziroma trgovina na debelo z živili, pijačami in tobačnimi izdelki,
- predelava kave,
- gostinska dejavnost.

Osnovna dejavnost je trgovina na drobno z živili, v okviru katere podjetje prodaja blago neposredno potrošnikom v svojih prodajalnah. Podjetje ima čez 80 maloprodajnih enot na področju celotne Gorenjske in Medvod. Gre predvsem za prodajalne z živili, nekaj pa jih je tudi s športno opremo in s tehničnim blagom.

V okviru dejavnosti trgovine na debelo podjetje kupuje blago direktno od proizvajalcev in ga skladišči ter potem posreduje lastni trgovski mreži in prodaja drugim podjetjem in ustanovam.

Podjetje ima tudi nekaj franšiznih maloprodajnih enot, trgovin v zasebni lasti, ki poslujejo po Mercatorjevih standardih.

4. 1. 4. Organizacijska struktura

Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., je imelo konec leta 2002 zaposlenih okoli 1100 ljudi. Glede na število zaposlenih ga uvrščamo med velika podjetja. Podjetje tudi po drugih dveh merilih Zakona o gospodarskih družbah spada med velika podjetja (Kocbek, 2001, str. 157).

Organizacijska struktura podjetja Mercator Gorenjska, d.d., je prikazana v prilogi 4, kjer je razvidno, da je podjetje organizacijsko razdeljeno na tri področja (Interno gradivo podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2002, str. 6):

1. Področje komerciale sestavljajo naslednje službe:

- Veleprodaja, ki se odvija na sedežu podjetja v Škofji Loki.
- Maloprodaja, ki se deli na dve maloprodajni območji. Maloprodajno območje I zajema Kranj z okolico, Škofjo Loko, Selško ter Poljansko dolino in področje Medvod. Vodstvo maloprodajnega območja I je na upravi podjetja v Škofji Loki. Medtem ko vodstvo maloprodajnega območja II deluje na upravi na Bledu in geografsko zajema trgovine locirane na severu Gorenjske (Radovljica, Bled, Bohinj, Jesenice, Kranjska Gora itd.).
- Tržno komuniciranje, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami, analizami in propagiranjem, deluje na upravi podjetja v Škofji Loki.

2. Področje financ in računovodstva se deli na:

- finance,
- računovodstvo,
- ekonomiko podjetja,
- kakovost.

Večina opravil v zvezi s to funkcijo se odvija na upravi v Škofji Loki, del knjigovodstva maloprodaje pa je lociran na upravi na Bledu.

3. Splošno organizacijsko področje sestavljajo:

- služba za računalništvo in informatiko,
- služba za projekte,
- investicije in vzdrževanje,
- služba za kadre in organizacijo,
- pravni posli,
- splošne zadeve.

Večji del teh služb deluje na upravi podjetja v Škofji Loki.

4. 1. 5. Kadrovska struktura

V podjetju Mercator Gorenjska, d.d., je bilo na začetku leta 2002 zaposlenih 964 ljudi, med letom se je število povečalo za 143 (skupno povečanje za 252, skupno zmanjšanje za 109), tako da je bilo zadnji dan leta 2002 zaposlenih 1107 ljudi.

Od skupnega števila prihodov v družbo (252 ljudi) je 70 prihodov iz drugih Mercatorjevih družb, 182 zaposlenih pa je prišlo na podlagi zaposlovanja na novo. Tolikšno zaposlovanje na novo je predvsem posledica odprtja novega Mercator Centra v Kranju, saj je podjetje za otvoritev enote Hipermarketa v Kranju zaposlilo na novo 94 ljudi.

Tabela 2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., na dan 31.12.2002

STAROSTNI RAZRED	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%
do vključno 24 let	113	10,2
25 let do vključno 34 let	335	30,3
35 let do vključno 44 let	370	33,4
45 let do vključno 54 let	272	24,6
55 let in več	17	1,5
Skupaj	1107	100,0

Vir: Poročilo: Upravljanje s človeškimi viri in o zaposlenih, 2003, str. 2.

Tabela 2 prikazuje starostno strukturo za 1107 delavcev zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., na dan 31.12.2002. Zaposleni so razdeljeni v pet starostnih skupin. Iz tabele 2 je razvidno, da je največ zaposlenih starih od 35 do vključno 44 let. Starostna struktura v podjetju je ugodna.

Iz tabele 3 je razvidno, da največji delež predstavljajo delavci z zaključeno poklicno srednjo šolo. To je povsem razumljivo, saj v podjetju, ki se ukvarja pretežno s trgovino, potrebujejo veliko prodajalcev.

Tabela 3: Strokovna izobrazba zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., na dan 31.12.2002

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%
I. Zaključena osnovna šola	0	0,0
II. Osnovna šola in skrajšan program	108	9,8
III. Nepopolna srednja šola	7	0,6
IV. Poklicna srednja šola	681	61,5
V. Tehnična srednja šola ali gimnazija	274	24,7
VI. Višja šola	21	1,9
VII. Visoka šola	15	1,4
VII. Magisterij	1	0,1
Skupaj	1107	100,0

Vir: Poročilo: Upravljanje s človeškimi viri in o zaposlenih, 2003, str. 4.

4. 2. Kadrovske dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju Mercator Gorenjska, d.d.

V tem poglavju bom predstavila izbrane dejavnosti, ki jih izvajajo v službi za kadre in organizacijo. Poleg načrtovanja in pridobivanja kadrov, sklepanja delovnih razmerij, razvoja kadrov in analize zadovoljstva zaposlenih v službi za kadre in organizacijo skrbijo še za letovanje in počitniško delo.

4. 2. 1. Načrtovanje kadrov

Začetna faza je načrtovanje potreb po kadrih, ko poskuša podjetje določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje. Vodja službe za kadre in organizacijo pripravi plan kot sestavni del poslovnega plana podjetja, iz katerega so razvidne potrebe po novih delavcih v naslednjem letu. Plan je narejen po posameznih organizacijskih enotah, po izobrazbi in sumarno. Pri planiranju kadrov je v pomoč sodelovanje s posameznimi (poslo)vodji, ki javijo potrebe po delavcih, sistemizaciji delovnih mest, obstoječe stanje ter podatke in izkušnje iz preteklosti ter plan odpiranja in ukinjanja organizacijskih enot.

Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., ima izdelan plan zaposlovanja, katerega cilji so (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003):

- ugotoviti potrebe po zaposlovanju,
- zagotoviti ustrezno strukturo zaposlenih,
- preprečiti odhode zaposlenih z ustrezno izobrazbo in znanjem,

- nadomestiti odhode zaposlenih s prerazdelitvijo zaposlenih ali z zaposlitvijo novih z ustreznimi izkušnjami in izobrazbo,
- ugotoviti potrebe posameznika po usposabljanju glede na zahteve njegovega dela.

Za napoved povpraševanja po kadrih si podjetje pomaga z različnimi kazalci. Prvi izmed njih je:

$$\text{Koeficient bruto fluktuacije} = \frac{O}{ZS + P} \times 100 \quad (1)$$

O - število delavcev, ki so odšli

ZS - začetno stanje števila zaposlenih

P - število delavcev, ki so prišli

Tabela 4: Izračun koeficienta bruto fluktuacije v podjetju Mercator Gorenjska, d.d.

LETO	ODŠLI	PRIŠLI	STANJE ZAPOSLENIH NA DAN 1.1.	KOEFICIENT BRUTO FLUKTUACIJE (V %)
2000	89	496	596	8,2
2001	118	79	1003	10,9
2002	109	252	964	9,0

Vir: Kadrovske evidence podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Med delavci, ki so odšli, so upoštevani vsi odhodi iz družbe, torej vsak zaposleni, ki je prenehal z delom v družbi in tako tudi ni spadal več v evidenco zaposlenih v družbi.

Koeficient bruto fluktuacije je v vseh obdobjih razmeroma visok, kar je v veliki meri posledica politike kadrovanja. Absolutno gledano je število odhodov res visoko, vendar:

- je število odhodov v obravnavanem obdobju v primerjavi s številom prihodov manjše, tako da gre pri družbi v teh petih letih za neto rast števila zaposlenih;
- je v število odhodov in prihodov všteto oblikovanje specializiranih verig in območij znotraj koncerna Mercator: tako so npr. v teh odhodih šteti odhodi delavcev tekstilnih maloprodajnih enot v družbo Mercator Modna hiša, d.o.o., Maribor ter odhodi delavcev maloprodajnih enot, ki jih je imela družba Mercator Gorenjska, d.d., izven območja Gorenjske in Medvod (Ljubljana in Vrhnika – trgovine, ki jih je imela pravna predhodnica družba Loka).

Dejstvo je namreč, da se je družba v letu 1998 pripojila k skupini Mercator, posledica udejanjanja strategije Mercatorja pa je bilo oblikovanje regionalnih družb. To pomeni, da so druge Mercatorjeve družbe pripojile organizacijske enote z market maloprodajnim programom na Gorenjskem družbi Mercator Gorenjska, družba Mercator Gorenjska pa je enote z market maloprodajnim programom izven Gorenjske in Medvod ter ostale enote z

nemarket maloprodajnim programom pripojila drugim družbam znotraj Mercatorja. Za primer lahko navedem, da se ta trenutek oblikuje še tehnična veriga znotraj Mercatorja, kar pomeni, da ima družba Mercator Gorenjska ta trenutek še 9 maloprodajnih enot s programom bele tehnike, železnine, pohištva, gospodinjskih pripomočkov itd., ki jih bo še v letu 2003 predala drugi družbi, ki se bo specializirala za prodajo tehnike. S tem bo iz družbe odšlo tudi 42 zaposlenih.

Drugi kazalec, ki ga v podjetju uporabljajo za napovedovanje potreb po kadrih, je:

$$\% \text{ bolniških odsotnosti} = \frac{\text{ure bolniških odsotnosti v letu}}{\text{fond delovnih ur za leto za delavca x povp. št. zaposlenih}} \quad (2)$$

Odstotek bolniške odsotnosti v letu 2002 je bil 4,5 in se je glede na leto 2001, ko je znašal 3,9, povečal za 0,6 odstotne točke.

V primeru večjih projektov, kot je odprtje nove trgovine oziroma centra, se pripravi organizacijska struktura trgovine, ki je osnova za postavitev kadrovske ekipe in organizacijo dela. Pri pripravi se upoštevajo izkušnje iz preteklih odprtij novih trgovin, ki so po velikosti primerljive. Organizacijska struktura je tako podlaga za potrebno število novo zaposlenih in rezervacijo datuma za pričetek izobraževanja in potrebnih psiholoških testiranj, ki se izvedejo pred zaposlitvijo. Vendar pa je načrtovani kader že zajet v zgoraj omenjenem zbirnem planu.

4. 2. 2. Pridobivanje kadrov

Plan zaposlovanja je sestavljen iz pridobivanja kadrov znotraj in zunaj podjetja. Podjetje spoznava notranji vir pridobivanja kadrov kot koristno zanj in za zaposlene, saj oblikuje ugodno psihološko ozračje. Najpogostejše oblike so: namestništvo (delavec prevzame zahtevnejše delovne naloge, ko se mesto izprazni), napredovanje (delavec zasede delovno mesto, ki pokriva strokovno zahtevnejša področja delovnih nalog), izobraževanje delavcev (strokovno usposabljanje za zahteve delovnega mesta) in pridobivanje kadrov s štipendiranjem (podjetje trenutno štipendira 13 štipendistov za poklic prodajalec). Ko je notranji vir kadrov podjetja Mercator Gorenjske, d.d., izčrpan, se podjetje usmeri v zunanje vire. K sodelovanju povabi kandidate s pomočjo zunanjega oglaševanja, in sicer kot oglaševalski medij uporablja tisk, in s sodelovanjem z Zavodom za zaposlovanje, v manjši meri pa se uporabljajo priporočila zaposlenih (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003).

Ko so delovna mesta, ki jih je potrebno zapolniti, določena, se pripravi interni in zunanji razpis (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003).

Interni razpis je namenjen vsem že zaposlenim v Mercator Gorenjski, d.d., ki so zainteresirani za razpisano delovno mesto. Vprašalniki za razpisano delovno mesto so poslani skupaj z dopisom (poslo)vodjem, ki so dolžni seznaniti svoje sodelavce z vsebino dopisa in pustiti vprašalnike na dostopnem mestu. Vprašalniki so na voljo tudi v službi za kadre in organizacijo. Zainteresirani delavci pravočasno oddajo izpolnjene interne vprašalnike v službo za kadre in organizacijo. Izpolnjeni in do časa oddani vprašalniki se smatrajo kot vloge za kandidacijo in se jim dodeli šifre po delovnih mestih, če gre za razpis za več delovnih mest (administrator = AD, prodajalec = PR itd.).

Zunanji razpis, ki je objavljen v tiskanih medijih, pa privede do velikega števila prošelj. Tudi tem prošnjam se v primeru razpisa za več delovnih mest hkrati dodeli šifre po delovnih mestih. Vodja službe za kadre in organizacijo dnevno vse prispele vloge pregleda in označi z ustrezno šifro oziroma celo z več šiframi, saj so nekateri kandidati zainteresirani za različna delovna mesta.

Vse prejete vloge, tako iz zunanjega kot iz notranjega razpisa, se vnesejo v računalnik (AD001, AD002 itd.), kar kasneje omogoča hitro preverjanje in iskanje oseb. Na podlagi šifre se vsakemu kandidatu, ki je oddal prošnjo na podlagi zunanjega razpisa, pošlje vprašalnik, ki je prilagojen delovnemu mestu, za katerega kandidira, in po potrebi tudi dodatni vprašalnik, če je bil kandidat zainteresiran za več delovnih mest. Kot obrazložitev in rok za vrnitev vprašalnika se doda spremni dopis. Sledi še zbiranje izpolnjenih vprašalnikov, ki se jih priloži predhodno prejetim prošnjam.

Na podlagi prošnje lahko podjetje ugotovi, kako se prosilec izraža in kako zna razporediti informacije. Tako si lahko o kandidatu ustvari prvo sliko. Prednost vprašalnika je, da služba za kadre in organizacijo pridobi o kandidatih temeljne podatke in le-te lažje bere, ocenjuje in primerja, predvsem je prednost ta, da dobi od vseh kandidatov iste vrste podatkov.

Vprašalniki so sestavljeni preprosto, so pregledni in nudijo tudi tiste informacije o kandidatu, katerih v prošnji ni navedel. Vprašalniki se razlikujejo glede na delovno mesto, na katerega se nanašajo. Prvi del vsebuje formalne podatke, na osnovi katerih je mogoče opraviti formalnosti pri zaposlovanju (Sprejemni vprašalnik, 2000, str. 1):

- ime in priimek kandidata,
- stalno prebivališče,
- začasno prebivališče,
- podatki o rojstvu (datum in kraj rojstva, priimek ob rojstvu in državljanstvo),
- poklic in
- šolska izobrazba.

Drugi del vprašalnika vsebuje predvsem strokovne podatke (Sprejemni vprašalnik, 2000, str. 2-4):

- dotedanje zaposlitve (čas dela v stroki, skupna delovna doba itd.),

- želje in pričakovanja,
- drugo (znanje tujih jezikov, vozniško dovoljenje, dodatno izobraževanje ob delu itd.),
- trenutna zaposlitev in
- priložena potrdila, dokazila, spričevala.

Po natančnem pregledu vlog in vprašalnikov, iz katerih je vidno, ali izobrazba ustreza posameznemu delovnemu mestu, kakšne so dotedanje delovne izkušnje, interesi, oddaljenost kandidatov od bodočega delovnega mesta itd., se vodja službe za kadre in organizacijo odloči za kandidate, ki se jih bo vabilo na psihološke teste. Izdela se seznam s termini za izvajanje testov, kar se posreduje službi, ki bo testiranja izvajala. Povabljenim na testiranje se pošljejo vabila, služba za kadre in organizacijo pa sprejema morebitna opravičila kandidatov oziroma spremembe datumov testiranja.

Na podlagi psiholoških testov prejme podjetje poročilo o sposobnostih kandidata za določeno delovno mesto. To je splošna ocena o primernosti kandidata in je vezana na lastnosti, ki se merijo s testi sposobnosti in osebnostnimi testi. Je le pripomoček pri odločitvi o primernosti kandidata.

Po opravljenih testih in prejetih rezultatih sledi ponoven pregled izbranih vlog z rezultati in vabilo na razgovor, saj je pomembno spoznati kandidata še osebno. Po končanih razgovorih in odločitvi o izbiri najustrežnejših kandidatov se le-te o odločitvi službe za kadre in organizacijo pisno obvesti in povabi na razgovor, katerega namen je izbranega kandidata predstaviti zaposlenim, ga informirati o ustrezni dokumentaciji, potrebni za sklenitev delovnega razmerja, o datumu morebitnega nastopa dela, o delovnem času, njegovih nalogah, odgovornostih, delovnih pogojih, pravicah in podobnem. Prav tako se pisno obvesti tudi neizbrane kandidate.

4. 2. 3. Sklenitev delovnega razmerja

S kandidatom, ki ga bo podjetje zaposlilo, je potrebno ugotoviti, kdaj lahko nastopi z delom v podjetju. Če je novozaposleni imel prej sklenjeno delovno razmerje, se datum pričetka zaposlitve prilagaja odpovednemu roku prejšnjega delodajalca. Na Zavod za zaposlovanje Slovenije se nato pošlje obrazec potrebe po delavcu. Za bodočega zaposlenega se glede na delovno mesto naroči konfekcijska številka delovne obleke in obutve. Če bo le-ta zaposlen v živilski trgovini ali če bo delal z živili, npr. v skladišču, se mu pošlje napotnico za živilski pregled, ki je predpogoj za delo, hkrati pa se kandidata prijavi na Zavod za zdravstveno varstvo za opravljanje higienskega minimuma. Vsaki dve leti morajo vsi zaposleni opraviti tudi izpit iz varstva pri delu.

Kandidatu se pošlje obvestilo o izbiri. Nekaj dni pred pričetkom dela dobi v podpis dva izvoda pogodbe o zaposlitvi. Sledi še prijava delavca na Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Glede na znanje in izkušnje novega zaposlenega je le-tega potrebno ustrezno izobraziti. Nekaterim se dodeli mentorje za praktično usposabljanje in se jih v ta namen razporedi v Mercatorjeve trgovine, za druge se organizira poučne ekskurzije (npr. obisk Pekarne Vrhnika za prodajalce in peke na oddelku kruha in peciva) ali se opravi klasično izobraževanje.

4. 2. 4. Razvoj kadrov

V podjetju Mercator Gorenjska, d.d., so ena od ključnih vrednot ljudje. Ker je eden izmed dolgoročnih ciljev podjetja tudi popolno zadovoljstvo zaposlenih, se v podjetju trudijo ustvariti možnosti in vzdušje za uspešno delo ter izpopolniti sistem motivacije, kar je mogoče zagotoviti le z usklajenim delovanjem vseh sodelavcev. Zaposleni se morajo usposabljati in izobraževati, da bodo kos nalogam in novim izzivom (Spoznaj sistem kakovosti ISO 9001, 2001, str. 8-9). Poleg tega so zaposleni ustrezno nagrajeni, da se ob doseganju zastavljenih ciljev dobro počutijo.

Razvoj kadrov v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., vključuje naslednja področja (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 2-3):

- štipendiranje,
- opravljanje delovne prakse,
- pripravništvo,
- študij ob delu,
- funkcionalno usposabljanje:
 - za ciljne skupine delavcev,
 - za individualno udeležbo na usposabljanju.

Z razvojem kadrov delavci pridobijo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti in veščine. Cilji razvoja kadrov so (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003):

- sposobnost prilagajanja tržnim spremembam,
- sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev,
- visoka raven strokovnega in splošnega znanja,
- kreativnost in smisel za timsko delo,
- identifikacija osebnih ciljev z razvojem podjetja,
- skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere.

Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., ima izdelan plan razvoja kadrov, katerega cilji so (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003):

- ugotoviti potrebe posameznika po izobraževanju glede zahtev delovnega mesta, ki ga delavec zaseda,
- načrtovati izobraževanje,
- organizirati izobraževanje,
- izvajati ustrezno izobraževanje v podjetju ali zunaj njega,
- analiza realizacije načrta in poročanje o izobraževanju.

4. 2. 4. 1. Ugotavljanje potreb po razvoju kadrov

Potrebe po izobraževanju opredeljujeta plan potreb po kadrih ter plan izobraževanja kadrov. Raznovrstne izobraževalne potrebe zadovoljujejo z usposabljanji, izpopolnjevanji in izobraževanji zaposlenih. Potrebe po izobraževanju so številne in raznovrstne.

Ugotavljanje potreb po izobraževanju je v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., kontinuiran proces, za kar skrbi služba za kadre in organizacijo. Podjetje ugotovi potrebo po izobraževanju iz (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003):

- sestankov s (poslo)vodji, kjer (poslo)vodje izrazijo potrebo po dodatnem izobraževanju svojih podrejenih, da bi izboljšali kakovost njihovih storitev in predlagajo program izobraževanja,
- odkritih interesov posameznika z individualnimi razgovori (poslo)vodij s sodelavci o njihovih željah in potrebah po nadaljnjem usposabljanju, izpopolnjevanju in izobraževanju,
- analiz problemov pri delu, katerih vzrok je lahko slaba usposobljenost zaposlenih,
- analize plana kadrov, upošteva preraščevanje, absentizem, fluktuacijo, napredovanje itd.,
- primerjav dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta,
- ugotovljenih potreb po usposabljanju, ki ga predpisuje zakonodaja.

4. 2. 4. 2. Načrtovanje razvoja kadrov

Sestavni del poslovnega načrta družbe je tudi plan izobraževanja. V planu se določijo prednostna znanja, ki jih morajo zaposleni pridobiti v prihodnjem letu. Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb in možnosti služba za kadre in organizacijo izdelava plan izobraževanja, ki vsebuje popis aktivnosti po posameznih vrstah izobraževanja, predvideno število udeležencev izobraževanja ter finančno ovrednotenje predvidenih direktnih stroškov za izvedbo programov.

Načrt izobraževanja za tekoče leto sprejme uprava. Načrt izobraževanja se lahko na osnovi novih potreb, ki jih zahteva delovni proces, in novih ponudb izobraževalnih institucij na predlog odgovornega za usposabljanje med letom dopolnjuje. Predloge za dopolnitev načrta usposabljanja v tekočem letu prouči in sprejme uprava.

Izobraževalna dejavnost v podjetju je bila v letu 2002 usmerjena predvsem na naslednje programe usposabljanja in izobraževanja (Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003):

- Mercatorjev izobraževalni paket za vse zaposlene v novem Mercator centru Kranj;
- specializirana usposabljanja:
 - Mercator pika kartica in usposabljanje za delo na blagajni predvsem za novo zaposlene v novem Mercator centru Kranj,
 - ravnanje s sadjem in zelenjavo za prodajalce sadja in zelenjave,
 - ravnanje z mesom in mesnimi izdelki za mesarje prodajalce,
 - ravnanje pri prodaji delikatesnih izdelkov za prodajalce na delikatesi,
 - merchandising za market program, zamrznjeni program in hlajeni program za prodajalce – polnilce polic;
- mentorstvo dijakom na delovni praksi;
- zakonsko predpisana usposabljanja:
 - usposabljanje iz varstva pri delu,
 - higienski minimum za študente,
 - osnovni tečaj higienskega minimuma in obnovitveni tečaj higienskega minimuma.

V letu 2001 je podjetje Mercator Gorenjska, d.d., planiralo strošek izobraževanja v višini približno 13 milijonov, dejanski strošek pa je znašal približno 35 milijonov. To pomeni, da je bil dejanski strošek vseh izobraževanj za približno 170 % večji od načrtovanega. Odstopanje je posledica izjemno slabega načrtovanja v podjetju. Podjetje je v letu 2001 vpeljalo in pričelo izvajati mednarodni sistem kakovosti ISO 9001, ki podrobno opredeljuje kako načrtovati stroške izobraževanja. Posledica tega je vidna v zmanjšanju odstopanja dejanskih stroškov od načrtovanih v letu 2002. Dejanski strošek je bil približno 48 milijonov, načrtovani pa približno 40 milijonov, torej je dejanski strošek presegel načrtovanega le še za približno 20 %.

Sistematično vodena funkcija izobraževanja je v družbi Mercator Gorenjska, d.d., razmeroma "mlada" in zato za ustrezno načrtovanje in izvajanje te funkcije v družbi še nimajo zadosti izkušenj. Glede na to so v družbi optimisti, da se bodo vsako leto izboljševali. Problem vidim predvsem v določenih izobraževanjih, ki jih je s strani službe za kadre in organizacijo, ki je odgovorna tudi za izobraževanje, pravzaprav težko nadzorovati. Organizacijski predpis izobraževanja je namreč zastavljen tako, da posamezna izobraževanja večinoma odobrijo delavcem njihovi nadrejeni oziroma direktorji področja, služba za kadre in organizacijo pa naj bi ta izobraževanja le izpeljala. Smatram, da je tu še dosti "prostora" za usklajevanje, predvsem za koordinacijo, da se v posameznem letu izpelje le izobraževanje v okviru načrtovanih sredstev.

Podjetje načrtuje, da bo tudi v letu 2003 omogočilo svojim zaposlenim številne oblike izobraževanj in usposabljanj.

4. 2. 4. 3. Organizacija in izvajanje razvoja kadrov

Štipendiranje

Štipendiranje dijakov srednjih šol in študentov višjih in visokih šol ter študentov podiplomskega usposabljanja je eden od nabora kadrov. Izvaja se skladno z Letnim načrtom štipendiranja, ki je sestavni del Načrta usposabljanja (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 3).

Vodja službe za kadre in organizacijo na osnovi sklepa uprave poskrbi za pripravo in objavo razpisa štipendij, sprejema prispеле prošnje, skupaj s (poslo)vodji organizacijskih enot opravi razgovore in testira kandidate ter pripravi predlog ožjega izbora kandidatov na osnovi naslednjih kriterijev (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 7):

- pravočasna prispelost in popolnost vloge,
- učni uspeh na predhodnih stopnjah šole,
- dodatno pridobljena znanja ob samoizobraževanju,
- prejemanje štipendije Mercatorja na predhodni stopnji šolanja,
- kraj stalnega prebivališča kandidata,
- ekonomsko socialni status kandidata,
- razgovor.

Dodelitev štipendij izbranim kandidatom odobri uprava in na osnovi sklepa uprave odgovorni za usposabljanje obvesti prijavljene kandidate o izbiri in pripravi pogodbo o štipendiranju, ki jo podpišeta štipendist in vodja službe za kadre. Skladno s pogodbo o štipendiranju se obračunava štipendistom mesečne zneske štipendij, spremlja učni uspeh in ukrepa v primeru neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Vodja službe za kadre in organizacijo ob koncu šolanja štipendista pripravi predlog o zaposlitvi štipendista na pripravniško mesto in predlog posreduje upravi.

Delovna praksa

Delovna praksa dijakov in študentov je sestavni del šolskega izobraževalnega programa, ki ga morajo opraviti dijaki in študenti. Delovno prakso prioritetno odobrijo štipendistom družbe ter dijakom in študentom tistih šol, ki imajo izobraževalne programe za poklice, ki so zanimivi za podjetje (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 3).

Vodja službe za kadre in organizacijo, skladno z letnim načrtom delovnih praks, sklene z ustreznimi šolami pogodbo o praktičnem usposabljanju dijakov oziroma študentov za posamezno šolsko leto. V pogodbi o praktičnem usposabljanju se določijo pravice in obveznosti dijaka ter zadolžitve šole in podjetja pri praktičnem usposabljanju. Sezname dijakov, ki opravljajo obvezno prakso v podjetju, so sestavni del pogodbe.

V službi za kadre in organizacijo sprejmejo dijaka oziroma študenta in ga napotijo k ustreznemu mentorju, izvajajo obveznosti iz pogodbe, skladno s splošnimi akti poskrbijo za obračun nagrade, prehrane in potnih stroškov dijakom oziroma študentom in obračunajo nagrade mentorjem.

Za dijaka oziroma študenta na delovni praksi skrbi mentor, ki dijaka disciplinsko spremlja, ga usposablja in motivira ter načrtuje, delegira, nadzoruje in kontrolira njegovo delo. Na koncu usposabljanja pregleda in podpiše dnevnik o delovni praksi, ki ga je dijak dolžan voditi ter poda oceno uspešnosti pri opravljanju prakse (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 8).

Pripravništvo

Pripravništvo je proces, v katerem se pripravnik, ki prvič vstopa v delovno razmerje, usposobi za samostojno delo, ustrežno vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 3).

O sprejemu pripravnika v delovno razmerje in o mentorju, ki ga predlaga vodja službe za kadre in organizacijo, sklepa uprava. Prednost pri zaposlovanju na pripravniška mesta imajo štipendisti podjetja, ki so že zaključili šolanje.

Usposabljanje pripravnika poteka skladno z zakonodajo in splošnimi akti družbe. Kadrovnik sprejme pripravnika in uredi zaposlitveno dokumentacijo. Po uspešno opravljenem pripravniškem izpitu predlaga razporeditev kandidata na delovno mesto, za katerega se je usposabljal.

Po uvajalnem seminarju za pripravnike prevzame skrb za pripravnika mentor, ki pripravi program za pripravnika in izvedbeni načrt. Pripravnika uvaja, mu daje navodila, nasvete, pomoč pri praktičnem delu, pregleduje mu pripravniški dnevnik, mu dodeli pripravniško nalogo, predlaga morebitno skrajšanje pripravništva, sodeluje pri pripravniškem izpitu in ga na koncu pripravniške dobe oceni (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 9).

Šolanje ob delu

K šolanju ob delu prištevamo usposabljanje delavcev za pridobitev stopnje strokovne izobrazbe ali za pridobitev novega poklica v okviru že dosežene stopnje izobrazbe (prekvalifikacija). Pogoj za šolanje ob delu je, da je delavec v delovnem razmerju v podjetju za nedoločen čas. Šolanje ob delu narekuje delovni proces, ki zahteva nova znanja (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 4).

Vodja službe za kadre in organizacijo na osnovi sklepa uprave poskrbi za pripravo in objavo razpisa šolanja ob delu. V službi za kadre in organizacijo sprejemajo prispele prošnje, pripravijo seznam kandidatov, pridobijo mnenja (poslo)vodij organizacijskih enot in z njihovim sodelovanjem izvedejo razgovore s kandidati ter pripravijo predlog ožjega izbora

kandidatov na podlagi naslednjih kriterijev (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 11):

- pravočasna prispelost in popolnost vloge,
- pozitivno mnenje (poslo)vodje organizacijske enote, iz katere izhaja kandidat,
- dokazila o dodatno pridobljenih znanjih ob samoizobraževanju,
- zaključek iz razgovora,
- rezultati osebnostnih testov.

Predlog ožjega izbora kandidatov posredujejo upravi. O predlogu razpravlja in sklepa uprava.

Skladno s sklepom uprave služba za kadre in organizacijo obvesti prijavljene kandidate o izbiri, pripravi pogodbo o šolanju ob delu, poskrbi za plačilo šolnin, spremlja potek šolanja in ukrepa v primeru neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Funkcionalno usposabljanje

Funkcionalno usposabljanje je trajni izobraževalni proces, v katerem zaposleni delavci obnavljajo, dograjujejo in širijo znanja, pridobivajo sposobnosti in veščine, ki so nujno potrebne za hitro prilagajanje nalogam, ki jih definira delovni proces. Metode funkcionalnega usposabljanja so (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 4): predavanja, seminarji, tečaji, delavnice, posveti, kongresi, sejmi, strokovne ekskurzije in ostale oblike, ki kakorkoli poglabljajo, širijo in nadgrajujejo delavčeva znanja.

Oblike funkcionalnega usposabljanja so:

- funkcionalna individualna usposabljanja so izobraževanja, ki jih razpišejo, organizirajo in izvedejo zunanje izobraževalne institucije in ki se jih udeležijo posamični delavci podjetja;
- funkcionalno usposabljanje za ciljne skupine delavcev je usposabljanje, ki ga za zaposlene organizira podjetje, izvajalec pa je lahko interni ali eksterni.

Funkcionalno individualno usposabljanje

Tovrstnega usposabljanja se udeležujejo posamični delavci podjetja Mercator Gorenjska, d.d., z namenom pridobitve oziroma poglobitve funkcionalnih znanj, ki jih zahteva proces dela (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 11). Vsebine usposabljanja so: Profesionalna izbira kadrov, Zaključni račun, Posvetovanje o sestavljanju zaključnega računa, Delovna razmerja po novem zakonu, Disciplinska in odškodninska odgovornost po novem zakonu, Komunikacija itd.

Vodja službe za kadre in organizacijo skupaj s (poslo)vodjo spremlja ponudbo izobraževalnih programov; izbira tiste, ki ustrezajo posameznim potrebam v organizacijski enoti in se odloča o delavcu, ki se bo usposabljanja udeležil. (Poslo)vodja podpiše prijavnico, s katero napoti izbranega kandidata na usposabljanje ter zahteva in nadzira prenos znanj na sodelavce, ki jih vsebina usposabljanja zadeva.

Funkcionalno usposabljanje za ciljne skupine

Namenjeno je za ciljne skupine delavcev z namenom pridobitve oziroma poglobitve funkcionalnih znanj, ki jih zahteva delovni proces (Organizacijski predpis za usposabljanje, 2000, str. 12).

Osnova za organiziranje in izvajanje usposabljanja je potrjen letni načrt s strani uprave. Vodja službe za kadre in organizacijo se poveže z iniciatorji usposabljanja (zaposleni posameznik, organizacijska enota, direktor itd.), ki posredujejo pobudo po usposabljanju namenjeni ciljni skupini.

Vodja službe za kadre in organizacijo predlaga izbor izvajalca na osnovi referenc izobraževalca, prilagodljivosti vsebine programa usposabljanja potrebam in ciljem, metod in orodij usposabljanja in na osnovi stroškov usposabljanja.

Z izbranim izvajalcem programa se dogovori o vsebini usposabljanja, predvidenem številu udeležencev, lokaciji, terminu in urniku izvajanja ter organizacijskih pogojih izvajalca programa (tehnična opremljenost predavalnice, potrdila, gradivo, itd.) in ceni usposabljanja. Z izvajalcem se podpiše pogodba in se obvesti (poslo)vodje organizacijskih enot o planiranem usposabljanju za določeno ciljno skupino delavcev. Kadrovník sprejema prijavnice o udeležbi, ki jo izpolnijo (poslo)vodje organizacijskih enot.

Udeleženec ob daljših oblikah usposabljanja prejme Potrdilo o udeležbi na usposabljanju. V kolikor se usposabljanje izvaja interno, se potrdilo pripravi in podeli v službi za kadre in organizacijo, v primeru eksternega izobraževanja pa udeleženec prejme potrdilo s strani izvajalca programa. Kopijo potrdila arhivira pristojni kadrovník v osebno mapo udeleženca.

4. 2. 4. 4. Analiza realizacije načrta razvoja kadrov in poročanje

Namen je analizirati realizacijo načrta tako vsebinsko kot tudi stroškovno in o rezultatih analize poročati upravi družbe in (poslo)vodjem organizacijskih enot.

Analiziranje izobraževanj in usposabljanj je dejavnost, s katero se v podjetju ugotovi učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Podjetje ugotavlja posledice izobraževanja v rezultatih izobražencev v njihovem delovnem okolju s pomočjo opazovanja s strani (poslo)vodij. Pozorni so na kakovost njihovega dela, boljše medsebojne odnose pri delu, povečano prilagodljivost in mobilnost kadrov, ustvarjalnost, inovativnost zaposlenih, kakor tudi na vpliv na povečanje zadovoljstva strank. Poleg tega prejme in izpolni vsak zaposleni, ki se je izobraževanja oziroma usposabljanja udeležil, po zaključenem izobraževanju anketni list. Na podlagi mnenj in ocen, ki jih zberejo v službi za kadre in organizacijo, se ugotavlja smiselnost določenega izobraževanja. V omenjeni anketi se obiskovalce izobraževanj in usposabljanj prosi za oceno izobraževanja na teme (Anketni list, 2000, str. 1):

- V kolikšni meri so bila izpolnjena vaša pričakovanja v zvezi s predstavljeno vsebino?
- Ocenite uporabnost posredovanih vsebin pri vašem delu.
- Kako ocenjujete predavatelja oziroma inštruktorja?
- Ocenite svojo stopnjo znanja s področja, ki ste ga obravnavali na izobraževanju.
- Ocenite gradivo.

Obiskovalec izobraževanja oceni predstavljeno vsebino, znanje in predavatelja z oceno od 1 (slabo) do 5 (odlično).

Služba za kadre in organizacijo je odgovorna za vodenje evidenc, arhiva, diplom oziroma potrdil o opravljenih izobraževanjih v njihovih personalnih mapah ter ostalih dokumentov. Zaposleni pa so zadolženi, da v predhodno določenem roku v službo za kadre in organizacijo predložijo kopijo diplome oziroma potrdila, pridobljenega na izobraževanju.

Vodja službe za kadre in organizacijo definira vsebino in obliko poročil, ki se jih posreduje upravi in (poslo)vodjem organizacijskih enot:

- poročilo o realizaciji načrta usposabljanja se posreduje upravi ob koncu poslovnega leta ali po potrebi večkrat in zajema:
 - poročilo o realizaciji letnega načrta štipendiranja,
 - poročilo o realizaciji letnega načrta delovnih praks,
 - poročilo o realizaciji letnega načrta pripravništva,
 - poročilo o realizaciji letnega načrta šolanja ob delu,
 - poročilo o realizaciji letnega načrta funkcionalnega individualnega usposabljanja,
 - poročilo o realizaciji letnega načrta funkcionalnega usposabljanja za ciljne skupine;
- poročilo o izkoriščenih sredstvih za usposabljanje se posreduje upravi ob koncu poslovnega leta ali po potrebi večkrat;
- poročilo o usposabljanju delavcev se posreduje (poslo)vodjem organizacijskih enot ob koncu vsakega leta ali po potrebi večkrat in jim služi kot osnova za ugotavljanje potreb za naslednje poslovno leto.

4. 2. 5. Analiza zadovoljstva zaposlenih

Mercator Gorenjska, d.d., bo letos že četrtoč naročnik raziskave notranje javnosti v podjetju. Raziskava poteka na podlagi naključno izbranih zaposlenih znotraj populacije vseh zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d. S pridobivanjem empiričnih podatkov podjetje sledi svojemu najpomembnejšemu cilju. To je izboljšanje kakovosti dela, ki je povezana z zadovoljstvom zaposlenih z delovnim okoljem, kar zadeva organizacijske vidike, nagrajevanje, informiranje, medčloveške odnose in spremljanje poslovnih vrednot organizacije.

Raziskava ima v podjetju dva različna cilja: informiranje vodstva in posredovanje povratne informacije vsem zaposlenim. Pri informacijski raziskavi je cilj zbrati podatke o zaposlenih in informiranje vodstva o klimi v podjetju. Pri posredovanju povratne informacije vsem zaposlenim podjetje pričakuje pozitivne spremembe, saj so z rezultati seznanjeni vsi zaposleni in o njih celo razpravljajo. Vodja službe za kadre in organizacijo raziskavo natančno prouči in jo predstavi na sestanku uprave. Na podlagi te raziskave nato iščejo čim boljše rešitve, da bi se v naslednjih letih rezultati raziskave izboljšali.

5. ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU MERCATOR GORENJSKA, D.D., V LETIH 2000, 2001 IN 2002

S kadrovanjem se najema, premešča, izbira in podobno različne lastnosti, s katerimi se vzpostavlja razmerja med ljudmi. Ker so lastnosti neločljive od ljudi, kadrovanje zagotavlja ustrezno organizacijo podjetja, ta pa zagotavlja smotrnost njenega delovanja (Lipovec, 1987, str. 273-283). Ljudje so ključni vir konkurenčne prednosti, zato v službi za kadre in organizacijo veliko pozornosti posvečajo razvijanju razmerij med ljudmi in zadovoljstvu zaposlenih. Prav v zadovoljstvu zaposlenih se odraža uspešnost izvajanja kadrovske dejavnosti.

Podjetje Mercator Gorenjska, d.d., enkrat letno naroči Centru za raziskovanje javnega mnenja izvedbo raziskave notranje javnosti podjetja. Z naključno izbranimi zaposlenimi znotraj populacije vseh zaposlenih v podjetju se opravi telefonski intervju s pomočjo vprašalnika, ki je vsebinsko in strukturno oblikovan s strani naročnika. S tem podjetje sledi svojemu najpomembnejšemu cilju – izboljšanju kakovosti dela, ki je povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

V letu 2001 je bila vzorčna baza 290 enot izčrpana 68,6%, kar pomeni, da je bilo realiziranih 199 anket. Od tega je bilo anketiranih 17 delavcev, 115 prodajalcev, 39 poslovodij oziroma delovodij, 17 administrativnih delavcev in 11 strokovnih delavcev. V letu 2002 je bila vzorčna baza 390 enot izčrpana 74%, kar pomeni, da je bilo realiziranih 289 anket. Od tega je bilo 32 anketiranih delavcev, 151 prodajalcev, 72 poslovodij oziroma delovodij, 21 administrativnih delavcev in 13 strokovnih delavcev. Navedeno število anketirancev predstavlja tako strukturno kot količinsko ustrezen reprezentativni vzorec, ki je primeren tudi za ugotovitev trenda. Za leto 2000 teh podatkov v podjetju ni.

Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Mercator Gorenjska, d.d., je za celotno skupino zaposlenih v podjetju strnjena v šestih tematskih blokih: zadovoljstvo pri delu, viri pridobivanja informacij, stil vodenja, tokovi komuniciranja, korporacijska kultura podjetja in soglašanje z nedeljskim delom.

5. 1. Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je bilo merjeno s trinajstimi kazalci, ki so pokrivali 4 različne vidike zadovoljstva pri delu: naravo dela, pogoje dela, organizacijo dela in sistem nagrajevanja. Zaposleni so zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela oziroma zaposlitve ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni najnižjo (sploh ne soglašam), 5 pa najvišjo oceno (v celoti soglašam). Ocenjevali so torej, koliko soglašajo z naslednjimi trditvami.

Tabela 5: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z naravo, pogoji in organizacijo dela ter sistemom nagrajevanja

TRDITEV	2000	2001	2002
Poznam namen in cilj dela.	4,63	4,63	4,54
Delo je zanimivo.	4,51	4,32	4,27
Pri delu se marsikaj naučim.	4,40	4,23	4,25
Pristojnosti jasno razdeljene.	4,01	4,04	3,91
Varnost zaposlitve je visoka.	3,99	3,97	3,83
Delovni čas je ustrezen.	4,10	3,93	3,82
V naši organizacijski enoti so dobri medsebojni odnosi.	4,07	3,90	3,79
Čas za izvedbo je primeren.	3,82	3,78	3,74
Delovni pogoji so dobri.	3,81	3,68	3,59
Delo je enakomerno porazdeljeno.	3,59	3,68	3,55
Ugodnosti so velike.	3,62	2,97	2,97
Plače so primerne.	3,54	2,96	2,94
Pohvale in priznanja so pogosta.	2,80	2,54	2,59
Skupna povprečna ocena	3,91	3,74	3,68

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Iz tabele 4 je razvidno, da je zadovoljstvo z različnimi vidiki dela visoko, saj se vsa povprečja, z izjemo sistema nagrajevanja, gibljejo med 3 in 5, torej nad sredino lestvice. Podatki kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela v družbi v trendu upadanja.

Zaposleni so najbolj zadovoljni s poznavanjem namenov in ciljev svojega dela. Večina je zadovoljna tudi z naravo dela in meni, da je delo zanimivo in da se pri delu lahko česa naučijo. To kaže, da dva motivatorja delujeta na zelo visoki ravni. Poznavanje smisla in cilja dela je pogoj za dosežek, zelo visoko povprečje pa zadeva tudi ustvarjalnost dela, ki je taka, da omogoča doseganje določenega notranjega zadovoljstva in osebnega uspeha.

Srednja raven zadovoljstva vključuje varnost zaposlitve in sklop ocen, ki zadevajo organizacijo dela in pogoje dela. Tu je zadovoljstvo zaposlenih nižje kot v primeru narave dela, vendar v večini primerov še vedno precej nad sredino lestvice. Na tem nivoju zadovoljstva se nahajajo t.i. higienski dejavniki, ki neposredno ne motivirajo, vendar ustvarjajo nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni oziroma ustrezno urejeni.

Najmanjše zadovoljstvo zaposleni izkazujejo glede sistema nagrajevanja in ugodnosti. Nižje zadovoljstvo z materialnimi nagradami (plačami) ni presenetljivo. Bolj problematično dejstvo je, da ima najnižjo povprečno oceno vseskozi želja po priznanju.

5. 2. Viri pridobivanja informacij

Zaposleni so ocenjevali pomen enajstih virov informiranja, ki so zajeli interne in eksterne, formalne in neformalne, osebne in pisne vire.

Kje pridobivajo informacije o dogajanju v podjetju, so zaposleni ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni najnižjo in 5 najvišjo oceno.

Tabela 6: Povprečne ocene za različne vire pridobivanja informacij

VIRI INFORMACIJ	2000	2001	2002
Sodelavci	4,48	4,31	4,27
Neposredno nadrejeni	4,17	4,08	3,92
Glasilo podjetja	4,02	4,07	4,13
Časopisi	3,83	3,98	4,05
Okrožnice vodstva	3,93	3,82	3,80
Televizija in radio	3,93	3,82	3,80
Oglasne deske	3,8	3,63	3,84
Srečanja z direktorji	3,55	3,33	3,22
Sestanki	3,53	3,3	3,23
Govorice	3,42	3,02	3,16
Sindikalni predstavniki	3,18	2,85	2,86
Skupna povprečna ocena	3,80	3,66	3,66

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Glede na rezultate so sodelavci najpomembnejši vir informacij. Gre za neformalno izmenjavo informacij med zaposlenimi na delovnem mestu, ki predstavlja najpogostejši kanal medsebojnega obveščanja.

Najpomembnejši formalni vir informacij so neposredno nadrejeni ter glasilo podjetja. Glasilo podjetja je formalni pisni kanal obveščanja zaposlenih in je med zaposlenimi precej pomemben, zato predstavlja velik informacijski potencial. Pomembnejši notranji viri informacij so tudi okrožnice vodstva ter oglasne deske. Po pomenu jim sledijo bolj specifični interni mehanizmi obveščanja, ki so nekoliko bolj prilagojeni posameznim poklicnim skupinam in zato manj splošni: srečanja z direktorji in delovni sestanki.

Velikega pomena so tudi zunanji mediji obveščanja – časopisi, radio in televizija. Pomembnost teh je razložljiva z dokajšnjo medijsko pozornostjo.

Najmanj pomembni od navedenih virov informacij so sindikalni predstavniki in govorice. Nizko mesto govoric je sicer ugodno, vendar je del elementa govoric gotovo vsebovan tudi v viru "sodelavci", ki je po pomenu na prvem mestu.

Pri večini virov informacij v letu 2002 ni opaziti pomembnejših sprememb. Opazen je le večji pomen oglasnih desk in sprememba treh najpomembnejših virov informacij, kjer časopisi izrinejo pomen neposredno nadrejenih.

5. 3. Stil vodenja

Zadovoljstvo zaposlenih s stilom vodenja neposredno nadrejenih in direktorja je bilo ocenjeno s sedmih vidikov, kot je razvidno iz tabel 7 in 8.

Ocenjevanje je tudi tu potekalo s pomočjo 5-stopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni najnižjo in 5 najvišjo oceno. Zaposleni so bili vprašani, koliko soglašajo z navedenimi trditvami o stilu vodenja neposrednega vodje oziroma direktorja.

5. 3. 1. Stil vodenja neposrednega vodje

Tabela 7: Povprečne ocene o zadovoljstvu s stilom vodenja neposrednega vodje

TRDITEV	2000	2001	2002
Vodji zaupam.	4,33	4,13	4,00
Vodja ima vizijo razvoja.	4,15	3,94	3,92
Vodja je zahteven, vendar pravičen.	4,20	4,05	3,86
Vodja spodbuja skupinsko delo.	4,09	3,88	3,85
Vodja razume probleme, povezane z delom.	4,01	3,92	3,83
Vodja skrbi za dobre odnose.	4,09	3,90	3,76
Vodja podrejene ocenjuje po delu.	3,63	3,61	3,49
Skupna povprečna ocena	4,07	3,92	3,82

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Ocene stila vodenja neposredno nadrejenega so visoke, saj se vse povprečne vrednosti gibljejo od 3,49 naprej, kar je precej nad sredino lestvice. Opaziti je, da se tudi v letu 2002 nadaljuje trend upadanja.

Dober je podatek, da je na prvem mestu zaupanje neposrednemu vodji. Če podrejeni vodji zaupajo, se le-ta lahko mnogo manj poslužuje sistema nadzora in pravil, saj je to motivacijsko slabša rešitev.

Ostale trditve je težko razločiti med seboj, ker so vse ocene podobno visoke. Opazno je močno soglašanje s trditvijo "zahtevnost vodje". Ker je vodja hkrati zahteven in pravičen, pomeni, da ima legitimno avtoriteto, ki ne temelji toliko na njegovi hierarhični moči, pač pa na sposobnostih dela in vodenja.

Zaposleni v veliki večini soglašajo s tem, da ima vodja vizijo razvoja oddelka. Nekoliko nižje ocenjujejo, da vodja vzpodbuja ekipno delo in skrbi za dobre odnose. Podobno visoko zadovoljstvo zaposleni izkazujejo tudi glede tega, koliko vodja razume probleme pri delu.

Najnižjo povprečno oceno opazimo pri trditvi, da vodja svoje podrejene ocenjuje po njihovem delu. Ocena je še vedno zelo visoka, vendar je morda povezana s predhodno ugotovitvijo o premajhni prisotnosti pohval in priznanj.

5. 3. 2. Stil vodenja direktorja

Tabela 8: Povprečne ocene o zadovoljstvu s stilom vodenja direktorja

TRDITEV	2000	2001	2002
Direktor ima vizijo razvoja.	4,23	4,22	4,13
Direktorju zaupam.	4,11	3,98	3,80
Direktor je zahteven, vendar pravičen.	4,13	3,99	3,75
Direktor skrbi za dobre odnose.	3,91	3,82	3,57
Direktor spodbuja skupinsko delo.	3,85	3,91	3,53
Direktor podrejene presoja po delu.	3,72	3,75	3,51
Direktor razume probleme povezane z delom.	3,72	3,67	3,31
Skupna povprečna ocena	3,95	3,91	3,66

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Trditve o zadovoljstvu s stilom vodenja direktorja so ocenjevali le tisti zaposleni, katerih direktor ni obenem že njihov neposredno nadrejeni, saj bi v tem primeru dvakrat ocenjevali isto osebo. Podlaga ocenjevanja je tu drugačna. Upoštevati moramo, da zaposleni stil vodenja neposrednega vodje bolje poznajo, saj imajo z njim vsakodnevne stike, z neposrednim vodjem imajo praviloma tudi neformalne stike in razvije se nekakšen občutek pripadnosti. Zato gre za povsem drugačno psihološko osnovo in tudi za neposredno raven izkušnje. V primeru direktorja gre bolj za posredne ocene, ki lahko temeljijo tudi na posrednih informacijah in posredovanih izkušnjah drugih oseb.

Tudi ocene stila vodenja direktorja so povprečno zelo visoke. Spremenil se je vrstni red ocenjenih kvalitativnih, kar je v skladu z drugačno vlogo direktorja v podjetju. Če so na prvem mestu pri neposrednem vodji anketiranci izpostavljali predvsem zaupanje vanj, je v primeru direktorja brez dvoma najvišja ocena vizija razvoja direktorja.

Ostale ocene si sledijo zelo podobno kot pri neposrednem vodji. Večina zaposlenih tudi v primeru direktorja meni, da je zahteven, vendar pravičen in imajo zaupanje vanj. Nekaj manjše je strinjanje s trditvami, ki zadevajo vzpodbujanje skupinskega dela in direktorjeve skrbi za dobre odnose. Visoko je tudi povprečje pri trditvi, da direktor presoja podrejene po njihovem delu.

Sorazmerno najmanjše zadovoljstvo velja za oceno, da direktor razume probleme, povezane z delom. Kljub temu je ta ocena še vedno nad sredino lestvice.

5. 4. Tokovi komuniciranja

Kako uspešen je sistem vertikalnih in horizontalnih tokov komuniciranja, odprtost in slog vodenja v podjetju, je prikazano z deležem zaposlenih, ki soglašajo z določeno trditvijo.

Tabela 9: Deleži zaposlenih, ki soglašajo s posameznimi element sistema komuniciranja (v %)

TRDITEV	2000	2001	2002
Komunikacija od delavcev do vodje deluje dobro	81	80	82
Komunikacija od vodje navzdol deluje dobro	80	85	80
Vodja pojasnjuje svoje odločitve	84	79	78
Vodja je odprt za mnenja in poglede drugih	79	72	73
Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja	41	42	42
Vodja s sodelavci komunicira le, ko je obvezno	49	39	42

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

82 % anketiranih zaposlenih soglaša, da komunikacija od delavcev do vodje deluje dobro in 80 % jih soglaša s trditvijo "komunikacija od vodje navzdol deluje dobro". Torej zaposleni ocenjujejo, da hierarhični tokovi komuniciranja med podrejenimi in nadrejenimi potekajo zelo uspešno.

Dobra ocena velja za pripravljenost vodje na izmenjavo informacij, kar kaže na participativni stil vodenja oziroma odločanja. Dobre tri četrtine zaposlenih soglaša, da vodja pojasnjuje svoje odločitve, in skoraj tri četrtine jih meni, da je vodja odprt za mnenja in poglede drugih. Te ocene so ugodne, saj obstoj participativnega stila vodenja prispeva k odprtosti pretoka informacij in s tem učinkovitosti kot tudi k dobrim odnosom med sodelavci.

Nižji odstotek soglasja opazimo pri dveh kazalcih. Le 42 % zaposlenih soglaša, da imajo redne delovne sestanke, ki jih vodi vodja. Enak odstotek jih soglaša z mnenjem, da vodja s sodelavci komunicira le, kadar je to obvezno. To pomeni, da jih 58 % meni, da vodja z njimi ne komunicira le takrat, ko je obvezno, temveč pogosteje.

5. 5. Korporacijska kultura podjetja

Kako zaposleni ocenjujejo prioritete svojega podjetja in kakšna je organizacijska kultura podjetja Mercator Gorenjska, d.d., je bilo ugotovljeno v obliki nasprotujočih si trditvev (npr. "V Mercatorju je izobraževanje investicija" ali "V Mercatorju je izobraževanje strošek"). Trditve so navedene v prilogi 5. Anketirani so morali izbrati tisto trditev, s katero so bolj soglašali oziroma ki po njihovem mnenju najboljše opisuje podjetje Mercator.

Tabela 10: Delež zaposlenih, ki soglašajo s trditvami o korporacijski kulturi podjetja (v %)

TRDITEV	2000	2001	2002
V Mercatorju smo za napredek odgovorni vsi	93	93	95
V Mercatorju je pomembnejše dolgoročno zagotavljati kakovost	85	89	92
V Mercatorju menimo, da je standardizacija pomembna za napredek	84	90	91
V Mercatorju zagovarjamo skupinsko delo	93	85	84
V Mercatorju napredujemo hitro	79	78	80
V Mercatorju dajemo prednost zadovoljstvu kupca	92	85	80
V Mercatorju je izobraževanje investicija	83	78	79
V Mercatorju si dovolj prizadevamo za varovanje okolja	¹	78	78
V Mercatorju spodbujamo postopno napredovanje zaposlenih	65	80	77
V Mercatorju so pomembnejše zahteve trga	82	77	76
V Mercatorju smo delavci seznanjeni z bistvenimi problemi	57	58	61
V Mercatorju delavce usposablajo predvsem vodje	52	55	51

Vir: Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.

Pri oceni organizacijskih vrednot podjetja Mercator v letu 2002 glede na pretekli leti ni bistvenih odstopanj, ocene so bodisi enake, nekaj odstotkov višje ali nižje. Tako večina Mercator opisuje na način, ki kaže, da v njem prepoznavajo vrednote, kot so (Poročilo o merjenju zadovoljstva zaposlenih, 2001, str. 6):

- **Participativnost.** Mercator je podjetje, kjer so za napredek odgovorni vsi zaposleni in ne le vodstvo. Je podjetje, ki vzpodbuja skupinsko delo. Uveljavljanje korporacijskih vrednot zahteva veliko participativnost vseh zaposlenih, saj gre za množico ustreznih ravnanj na vseh nivojih. Zato je zelo ugodno, da je anketa glede participativnosti izmerila tako visoke stopnje soglasja.
- **Dolgoročnost.** Pomembno je dolgoročno zagotavljanje kakovosti in ne toliko kratkoročni prodajni učinek. Zaposleni nekoliko manj soglašajo s trditvama, da Mercator daje prednost zadovoljstvu kupca pred interesi podjetja in da imajo prednost zahteve trga pred interesi lastnikov. V teh treh primerih visoke deleže soglasja dobijo izbire, ki pomenijo zmožnosti odpovedati se kratkoročni koristi na račun dolgoročne uspešnosti.
- **Razvoj.** Večina anketiranih zaposlenih meni, da Mercator napreduje hitro, da je standardizacija dela pomembna za napredek, da je izobraževanje investicija in ne strošek.

¹ V letu 2000 trditev še ni bila vključena v anketo.

Nekoliko manj se jih strinja s tem, da Mercator dovolj skrbi za varovanje okolja in da vzpodbuja postopno napredovanje zaposlenih.

Večja deljenost odgovorov je pri trditvah, da so zaposleni seznanjeni z bistvenimi problemi. Deljena so mnenja tudi pri vprašanju, kdo usposablja delavce. Polovica anketirancev meni, da je Mercator podjetje, kjer zaposlene usposabljuje predvsem vodje, ostali pa, da jih usposabljuje predavatelji. To je verjetno odvisno od kategorije zaposlenih.

5. 6. Soglašanje z nedeljskim delom

V anketi za leto 2002 se je prvič zastavilo vprašanje o nedeljskem delu trgovin. Rezultati kažejo, da se z nedeljskim delom strinja le 10 % zaposlenih, ob napovedi možnosti izgube zaposlitve pa 41 %. V prvem primeru je proti nedeljskemu delu prav maloprodajni kader, ob možnosti izgube delovnega mesta so proti nedeljskemu delu le še administrativni in strokovni delavci.

6. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi zgoraj navedenih podatkov o zadovoljstvu zaposlenih bo to poglavje vsebovalo predloge za izboljšave v delovanju kadrovske dejavnosti podjetja Mercator Gorenjska, d.d., ki bi omogočile večje zadovoljstvo zaposlenih in s tem boljše doseganje zastavljenih ciljev.

6. 1. Zadovoljstvo pri delu

Opazila sem, da se največje rezerve kažejo v sistemu simbolnega nagrajevanja oziroma motivacije s priznanji. Z vpeljavo ustreznega sistema simbolnega nagrajevanja bi bilo mogoče z neekonomskimi vložki povečati zadovoljstvo zaposlenih. Simbolne nagrade lahko v mnogočem delujejo kot nadomestilo za ekonomske. To velja do določene mere in pod pogojem, da je sistem nagrajevanja dobro domišljen, selektiven in dosleden.

Zato predlagam vzpodbujanje sistema nemonetarnih nagrad:

- Na sestankih vodstva poudariti pomen pohval in priznanj in na delovnih sestankih pohvaliti zaposlene vpričo sodelavcev.
- Razviti in izvajati sistem nagrajevanja; npr. vsake tri mesece izbrati prodajalca trimesečja ter objaviti podatke o njem v internem glasilu ter na oglasni deski.
- Vodje služb se naj udeležijo usposabljanj na teme "Vodenje, ki motivira", "Nematerialne oblike motivacije" (izvajalec je TMI Adria, d.o.o.) itd. Izvajalci usposabljanj na te teme so zunanje izobraževalne institucije.

Glede na to da je trditev "Ugodnosti so velike" ocenjena s povprečno oceno 2,97, predlagam, da vodstvo podjetja izdela pregled ugodnosti, ki jih nudi svojim zaposlenim, jih z obstoječimi ugodnostmi obvesti in je odprto za nove predloge. Na podlagi tega naj izdela predlog za dopolnitev in spremembo ugodnosti.

Rezerve so še pri delovnih pogojih, času za izvedbo del, delitvi pristojnosti, (ne)enakomernosti porazdelitve del, kjer naj vodstvo interno ugotovi morebitne možnosti izboljšave pri organizaciji dela – čim več zanimanja (poslo)vodstva za delovne probleme in ideje zaposlenih.

6. 2. Viri pridobivanja informacij

Najbolj učinkovit ukrep za zmanjšanje pomena neformalnih virov je odprtost formalnih virov. Ko zaposleni uvidijo v konkretnem primeru, da so informacije iz formalnih virov točne, bo rasla njihova verodostojnost in s tem se bo manjšal pomen neformalnih virov. Torej je pomembna okrepitev t.i. informiranja od zgoraj navzdol oziroma formalnega informiranja.

Predlog ukrepov je naslednji:

- Interni časopis, ki že izhaja, naj prične izhajati redno, npr. četrtletno, da se zaposleni privadijo na to obliko informiranja in se nanjo lahko zanesejo.
- Z okrožnicami zadolžiti vodje in poslovodje, da na ustrezen način prenašajo strokovne in poslovne informacije svojim podrejenim.
- Aktivnejše obveščanje o sklepih uprave. Obvesti naj se vsaj tiste delavce, na katere se obravnavani sklep nanaša. Prejemnike naj določi uprava že po sprejemu sklepa. Predlagam, da je krog prejemnikov raje širši kot ožji. Eden od prejemnikov je lahko tudi oglasna deska.
- Vodje služb naj za podrejene organizacijske enote ali delavce organizirajo informativne sestanke vsaj dvakrat letno. Poročilo o izvedbi in vsebini sestanka naj se odda v službo za kadre, ki bi na tej podlagi izdelala skupno letno poročilo.

6. 3. Stil vodenja

6. 3. 1. Stil vodenja neposrednega vodje

Zaposlenim je potrebno predstaviti vizijo razvoja družbe Mercator Gorenjska, d.d. To informacijo naj prejmejo preko glasila podjetja (interni časopis) po sprejemu letnega plana, lahko je napisana tudi na vidnem mestu, da zaposlene vedno znova opomni. Vizija razvoja podjetja in posamezne organizacijske enote naj se predstavi na vseh sestankih s poslovodji. Na boljšo oceno trditve "Vodja spodbuja skupinsko delo" lahko vpliva podjetje predvsem pri

administrativnih delavcih. Predlagam usposabljanja na temo "Vodenje timov", ki naj se nanašajo npr. na gradnjo odnosov v timu, opredelitev razvojnih faz tima, vloga vodje v timu.

Trditev "Vodja podrejene ocenjuje po delu", ki je prejela najnižjo oceno, je mogoče povezana s predhodno ugotovitvijo o premajhni prisotnosti nematerialnih nagrad in pohval.

6. 3. 2. Stil vodenja direktorja

Ker je tudi kazalec zaupanja v stil vodenja direktorja visok, na tem mestu ne predlagam posebnih ukrepov. Po mojem mnenju je najpomembnejše, da zaposleni verjamejo v to, da direktor ima vizijo razvoja.

Visoko zadovoljstvo s stilom vodenja neposrednega vodje in direktorja kaže na visok socialni kapital. To pomeni visoko raven sodelovanja med zaposlenimi. Podjetje v tem primeru deluje po načelih kooperativnosti, medsebojne izmenjave izkušenj, odprtega pretoka informacij in idej.

6. 4. Tokovi komuniciranja

Redni delovni sestanki, ki jih vodi (poslo)vodja, morajo postati pogostejši. Na sestanku vodstva podjetja naj bi se sklenilo, npr. da naj poslovodje organizirajo enkrat mesečno sestanek. Na podlagi poročil, ki bi jih poslo(vodje) posameznih organizacijskih enot oddali v službo za kadre, bi se pripravilo letno poročilo o izvedenih sestankih in predlogih, ki so jih podali poslo(vodje) na podlagi pogovora s podrejenimi.

Le slaba polovica zaposlenih meni, da vodja s sodelavci komunicira le, ko je to obvezno. Podatek ni slab, saj ostali menijo, da vodja z njimi kontaktira pogosteje, kot je to obvezno. Čeprav večina soglaša s tem, da je vodja sicer odprt za mnenja in da pojasnjuje svoje odločitve, jih obenem veliko želi še več povratnih informacij in individualne opaženosti. Na ta način zaposleni dobijo občutek, da so upoštevani in da so s svojimi zamislimi prispevali k uspehu ekipe in podjetja nasploh. Tudi v tem primeru bi delovni sestanki prispevali k izboljšanju mnenja zaposlenih. Omeniti je vredno, da komunikacija med (poslo)vodjo in delavci vpliva na vidno naraščanje motivacije.

6. 5. Korporacijska kultura podjetja

Opozorila bi predvsem na padec odstotka strinjanja z izjavo "V Mercatorju dajemo prednost zadovoljstvu kupca". Odstotek je padel iz 92 % v letu 2000 na 80 % v letu 2002. Dejstvo je, da je prvi cilj Mercatorja zadovoljen kupec. V poglobljenem pogledu je vidno, da je najnižji

odstotek strinjanja z omenjeno izjavo opazen pri administrativnih in strokovnih delavcih. Predlagam, da se za administrativne in strokovne delavce v letu 2003 izvede usposabljanje na temo "Vrednote in cilji v Mercatorju".

Viša se odstotek strinjanja z izjavo "V Mercatorju smo delavci seznanjeni z bistvenimi problemi", ki je sicer še vedno nizek (61 %). Na tem mestu imamo priložnost za izboljšave. Ker je večina dobro ocenila delovanje informacijskih kanalov, je slaba seznanjenost lahko posledica premajhnega zanimanja zaposlenih za probleme.

6. 6. Soglašanje z nedeljskim delom

Glede na slabe rezultate bi bilo potrebno bolj intenzivno pojasnjevanje potrebnosti nedeljskega dela zaposlenim, zlasti v kontekstu konkurenčnosti in poslovne uspešnosti Mercatorja, zaradi česar so delavcem delovna mesta sploh omogočena ter zagotovljen njihov socialno materialni status.

SKLEP

Cilj diplomskega dela ni le v predstavitvi dejavnikov delovne uspešnosti in zadovoljstva z delom, temveč opozoriti na pomen zaposlenih v podjetju. Praviloma velja, da zaposleni, ki so z delom zadovoljni, pripomorejo k uspešnosti podjetja. Zadovoljni in visoko motivirani kadri so lahko vir konkurenčne prednosti.

V diplomskem delu predstavljeni dejavniki za uspešno delo in zadovoljstvo zaposlenih lahko v podjetju ustvarijo delovne razmere, ki bodo zaposlenim pomagale pri opravljanju delovnih nalog, izboljšanju delovnih odnosov, povečanju pripadnosti podjetju in zmanjšanju fluktuacije. Zaposleni, ki imajo občutek, da so za podjetje pomembni in hkrati dosegajo svoje lastne cilje, ustvarjajo delovne rezultate, ki so v korist podjetju.

Načrtovanje, pridobivanje in razvoj kadrov morajo biti usklajeni s planom razvoja podjetja. Podjetja se nenehno srečujejo z novo konkurenco in tudi okolje, v katerem delujejo, se spreminja. Nove razmere je mogoče obvladovati tako, da večjo pozornost namenjajo kadrom. Pomembno je, da podjetje načrtuje potrebe po kadrih na daljši rok, tako da v trenutku, ko se pojavi potreba, lahko zaposli najbolj primerne ljudi za posamezna delovna mesta. Podjetje mora s sistematičnim razvojem kadrov zagotavljati optimalno izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na cilje podjetja. Uspešen sistem razvoja kadrov prispeva tako k motivaciji zaposlenih za delo in zadovoljstvu zaposlenih, saj jim zagotavlja možnost napredovanja, izobraževanja in usposabljanja, kar je tesno povezano z individualnimi potrebami in interesi posameznika, kot k uspešnosti podjetja.

V podjetju Mercator Gorenjska, d.d., se zadovoljstvo zaposlenih giblje v visoki sredini slovenskih trgovskih družb. Kljub podatkom, ki kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih v vseh tematskih blokih v trendu upadanja, ostajajo rezultati večinoma na visoki ravni. V podjetju Mercator Gorenjska, d.d., so mnenja, da je vzrok slabših ocen tudi v večji kritičnosti zaposlenih in v tem, da se vsako leto poveča zaupanje v tajnost ankete. Poleg tega lahko sama anketa kot nekaj novega v življenju podjetja dvigne raven pričakovanj in kritičnosti zaposlenih. Vendar v posameznih primerih ni mogoče izključiti tudi dejanskega poslabšanja zadovoljstva zaposlenih. Ugotovila sem, da ima podjetje naslednje rezerve za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

- Sistem simbolnega nagrajevanja. Predlagam, da se na sestankih vodstva poudari pomen pohval, priznanj, ugodnosti za zaposlene itd. V službi za kadre in organizacijo naj bodo odprti za nove predloge za dopolnitev in spremembo ugodnosti s strani zaposlenih
- Prejemanje informacij. Podjetje lahko pridobi večje zaupanje zaposlenih v formalni vir informacij, če bo zaposlene sproti in točno obveščalo. Zaposleni se bodo privadili na redno obliko informiranja preko časopisov, okrožnic, oglasnih desk, informativnih sestankov itd.
- Stil vodenja v smislu, da mora vodja podrejene ocenjevati po opravljenem delu. Nematerialna nagrada in pohvala zaposlene motivira, loči zaposlene, ki so usmerjeni k dosežkom, od tistih, ki le opravljajo naloge, in s tem daje povratno informacijo in občutek individualne opaženosti.
- Redni delovni sestanki. (Poslo)vodja naj enkrat mesečno organizira sestanek. Razvije naj se debata o problemih zaposlenih, organizacijske enote, odnosov med sodelavci, podrejeni naj bodo spodbujeni k izražanju predlogov itd. Zaposleni dobijo občutek, da so upoštevani in da so s svojimi zamislimi prispevali k uspehu ekipe in podjetja.
- Pomen razvoja kadrov. Podjetje naj skrbi za seznanjenost vseh zaposlenih s programi izobraževanja in usposabljanja, ki jih izvajajo. Le tako bodo imeli vsi delavci možnost za razvoj.
- Soglašanje z nedeljskim delom. Pojasnjevanje potrebnosti nedeljskega dela zaposlenim vedno, ko se pokaže priložnost.

Ni več skrivnost, da bo na trgu preživel le tisti, ki bo imel najnižje cene, kakovostno in široko ponudbo blaga ter čim nižje stroške poslovanja. Kako bo podjetje to doseglo, je odvisno tako od vodstva kot od slehernega zaposlenega. Čim bolj je treba izboljšati poslovanje tam, kjer se pojavljajo napake, ter čim prej slediti vsem postavljenim standardom in smernicam. Vsi skupaj in vsak posebej se morajo zavedati, da je "odličnost", ki jo želijo zasledovati, odvisna tako od podjetja kot celote kot od vsakega posameznega zaposlenega. Vsak zaposleni torej ustvarja podobo Mercatorja kot koncerna na slovenskem trgu.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page, 1991. 976 str.
2. Deci L. Edward et al.: Management and Motivation. London: Penguin Books, 1992. 493 str.
3. Ferjan Marko: Nekateri značilnosti pridobivanja kadrov v Sloveniji. Organizacija, Kranj, 36(2003), 1, str. 14-22.
4. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 29-73.
5. Jamšek Franc: Modeli razvoja managerskega kadra. XI. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1996, str. 105-114.
6. Jan Irena: Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, Kranj, 35(2002), 2, str. 114-123.
7. Jereb Janez: Razvoj kadrov kot strateški dejavnik podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 24(1991), 3-4, str. 263-270.
8. Jereb Janez: Odgovornost managementa za razvoj kadrov. XI. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1996, str. 82-91.
9. Janez Jereb: Izobraževanje in usposabljanje kadrov. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 175-212.
10. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
11. Kavar-Vidmar Andreja: Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. Organizacija in kadri, Kranj, 28(1995), 4, str. 209-216.
12. Keenan Kate: Nasveti za poslovno uspešne: Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
13. Kocbek Marijan: Zakon o gospodarskih družbah. Ljubljana: GV Založba, 2001. 476 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
16. Luckmann Barbara: Možnosti učinkovitejše organizacije kadrovske službe. Organizacija, Kranj, 29(1996), 6, str. 361-364.
17. Moller Claus: Employeeeship. Ptuj: TMI Slovenija, 1995. 192 str.
18. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
19. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
20. Peterson Robyn: Training Needs Assessment: Meeting the Training Needs for Quality Performance. London, Sterling: Kogan Page, 1998. 147 str.
21. Rant Živa: Ljudje v procesni organizaciji. Organizacija, Kranj, 35(2002), 5, str. 296-302.

22. Rejc Adriana: Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. Kadri, Ljubljana, 7(2002), 7, str. 71-82.
23. Svetlik Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 147-174.
24. Svetlik Ivan: Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. Možina Stane, ur., Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 107-146.
25. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
26. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 9, str. 518-527.
27. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija, 2000. 472 str.
28. Volk Linda: Učeče se podjetje. Delo, Ljubljana, 15.10.2002, str. 19.
29. Zupan Nada: Vloga kadrovske službe v sodobnem podjetju. Zbornik XV. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996, str. 108-114.

VIRI

1. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, Poslovni sistem Mercator, d.d., 2001, 4 str.
2. Anketni list, Poslovni sistem Mercator, d.d., 2000, 1 str.
3. Interno gradivo podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2002, 10 str.
4. Kadrovske evidence podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.
5. Organizacijski predpis za usposabljanje, Poslovni sistem Mercator, d.d., 14 str.
6. Poročilo o merjenju zadovoljstva zaposlenih, Mercator Gorenjska, d.d., 2001, 6 str.
7. Poročilo: Upravljanje s človeškimi viri in o zaposlenih, Mercator Gorenjska, d.d., 2003, 7 str.
8. Poslovna dokumentacija družbe Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 2001, 2002.
9. Razgovor z vodjo službe za kadre in organizacijo, 2003.
10. Spoznaj sistem kakovosti ISO 9001. Škofja Loka: Mercator, 2001, 36 str.
11. Sprejemni vprašalnik, Mercator Gorenjska, d.d., 2000, 4 str.

PRILOGE

PRILOGA 1: Stopnje plana razvoja kadrov v podjetju

- **Raziskovanje izobraževalnih potreb**

Če v podjetju želijo organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal potrebam podjetja ter potrebam in interesom zaposlenih, morajo najprej poznati te potrebe in hkrati vedeti tudi za možnosti, ki jih imajo za zadovoljevanje teh potreb na voljo (Jereb, 1998, str. 197). Identifikacija izobraževalnih potreb je torej proces odkrivanja in določanja izobraževalnih potreb na individualni in organizacijski ravni. Identifikacija in analiza izobraževalnih potreb predstavljata celovit proces ugotavljanja neskladnosti med tem, kako ljudje opravljajo svoje delo danes, kako bi ga morali opravljati in kaj se pričakuje od njih v prihodnosti (Peterson, 1998, str. 8).

- **Načrtovanje izobraževanja**

Ponavadi se vseh izobraževalnih potreb zaradi omejenih možnosti ne more uresničiti hkrati, zato se pripravi plan izobraževanja. V slednjih se opredeli vrsto izobraževanja, število udeležencev, časovne determinante, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne aktivnosti, ki jih namerava podjetje uresničiti v načrtovanem obdobju. Izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov (Jereb, 1998, str. 203-204).

- **Organizacija in izvedba izobraževanja**

Del izobraževalnih načrtov uresniči podjetje s svojo izobraževalno organizacijo, del v sodelovanju z ustreznimi izobraževalnimi organizacijami ali na oba načina. Za tisti del izobraževalnih potreb, ki jih v podjetju zadovoljujejo sami, morajo izdelati ustrezne programe izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja. Programi so temelji za organizacijo in izvedbo izobraževanj. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da se čim bolj učinkovito doseže cilje izobraževanja s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov (Jereb, 1998, str. 204).

- **Vrednotenje rezultatov izobraževanja**

Po izvedbi določenega programa izobraževanja se mora ovrednotiti njegove učinke s stališča ciljev, ki so bili s programom postavljeni. Glede na namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če se izobraževalno dejavnost spremlja in vrednoti predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobražencev med in po končanem izobraževanju, govorimo o notranjem vrednotenju. Glavna merila notranjega vrednotenja izobraževanja so (Jereb, 1998, str. 204): pogoji za izobraževalno delo, realizacija izobraževalnih programov, notranja organizacija izobraževanja, odzivi in rezultati izobražencev. O zunanem vrednotenju pa govorimo, ko se izobraževanje spremlja in vrednoti na podlagi učinkov in posledic (večja storilnost, boljša kakovost dela, boljši medsebojni odnosi pri delu, večja mobilnost in prilagodljivost kadrov itd.), ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, v delovnem procesu. Merila slednjega so v (Jereb, 1998, str. 206):

zadovoljitvi kadrovske razvojnih potreb, usklajenosti programov in potreb, delovni uspešnosti zaposlenih in v prispevku k razvoju organizacije.

Torej naj bo razvoj kadrov v podjetju oblikovan tako, da bo v vsebinskem smislu zagotovil uresničitev vseh temeljnih stopenj izobraževalnega cikla, saj le tako oblikovan sistem izobraževanja in usposabljanja lahko uspešno in učinkovito podpira celovit sistem razvoja kadrov (Jereb, 1996, str. 90).

PRILOGA 2: Elementi, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja (Kavar-Vidmar, 1995, str. 210-215)

- **Delovni čas**

V zadnjem obdobju se delovni čas v mnogih deželah skrajšuje, saj moderne tehnologije zahtevajo od delavcev toliko zbranosti in intenzivnosti pri delu, da pretirano dolg delovni čas ni več možen. Opaziti je tudi prožno urejanje delovnega časa. Na kakovost delovnega življenja vpliva razporeditev delovnega časa tekom dneva, tedna (izmensko in nočno delo) ter v daljših časovnih obdobjih (sezonsko delo). Trajanje in razporeditev delovnega časa posredno določata trajanje in razporeditev prostega časa in njegovo kakovost.

- **Varnost pri delu**

Varnost pri delu je najnujnejši element kakovosti delovnega življenja. Pojma varnost in zdravje sta komplementarna in se nanašata na fizično in mentalno stanje zaposlenega. Namen varnosti pri delu ni samo preprečevanje slabega (stres, nesreče pri delu), ampak tudi ustvarjanje pozitivnega (prijetnega, udobnega), pospeševanje zdravja in varnosti pri delu. Uspeh podjetja je odvisen od sposobnosti in učinkovitosti zaposlenih. Bolni delavci pa ne bodo dosegali optimalnih rezultatov. Značilnost sodobnega načina dela je tudi naraščanje stresa pri delu. Stres ni nujno negativen, če pa je intenziven, kontinuiran ali ponavljajoč, postane negativen ter vodi v fizične bolezni in psihične težave. Do negativnega stresa lahko pride zaradi neskladja med posameznikom in fizičnim okoljem, kot so hrup, smrad, razsvetljava, temperatura, gneča ali zaradi odnosa med posamezniki in psihosocialnim okoljem, kjer gre za nivo avtonomnosti in odgovornosti, obseg dela, organizacijo raznih dejavnosti, delovni čas, odnos z drugimi posamezniki itd.

- **Nepretrganost zaposlitve**

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolje kot o stalnosti zaposlitve je govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje in status delavca v isti ali drugi organizaciji pa se nadaljuje. Relativno varna in nepretrgana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi dolžnost oziroma pogoj ohranjanja zaposlitve.

- **Plače**

Večini zaposlenih pomeni plača glavni vir preživljanja in poglobitni razlog za delo. Z vidika kakovosti delovnega življenja je pomembno, ali smatra delavec plačo za "pravično", kar je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva enako plačo za delo, ki ima enako vrednost. Vedno bolj prihaja v navado, da so zaposleni poleg plače deležni tudi drugih ugodnosti. Prednosti le-teh so, da so zaradi davčnega sistema bolj ekonomične, vzpodbujajo tekmovanje, lahko povečajo zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih itd. Možna slaba stran je, da jih zaposleni ne cenijo in jih smatrajo za samoumevne.

- **Delo in osebne pravice**

Uvajanje informacijske tehnologije je na področju delovnega življenja sprožilo vrsto problemov zaradi vdora v zasebnost delavcev in kršenje človekovih pravic. Pri delodajalcih obstajajo utemeljeni razlogi za zbiranje podatkov o delavcih, za opazovanje in nadzorovanje delavcev pri delu, ko se odločajo o sklenitvi delovnega razmerja, napredovanju in razporejanju. Tako je zasebnost delavca lahko ogrožena že ob sklenitvi delovnega razmerja, saj poskušajo bodoči delodajalci z različnimi sredstvi izbrati najustreznejše kandidate, pri tem pa o njih zbirajo podatke, ki sodijo na področje osebnostnih pravic. Spoštovanje delavca kot človeka je indikator in podlaga upoštevanja drugih pravic iz delovnega razmerja.

- **Vpliv delavca na odločanje**

Vpliv delavcev na odločanje lahko obravnavamo na dveh ravneh. Prva raven je vpliv na odločitve v podjetju kot celoti, druga pa je vpliv delavcev oziroma skupine na odločanje o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo, kar je vprašanje avtonomnosti pri delu. V modernem načinu proizvodnje postaja delavec najpomembnejši faktor uspeha ob pogoju, da lahko razvije svoje zmožnosti. Zaposleni morajo imeti vpliv na svoje delo. Sodelovanje delavcev pri odločanju je utemeljeno tako z ekonomskimi kot s humanitarnimi razlogi.

- **Pošteno ravnanje z delavci**

Pošteno ravnanje z delavci pomeni varstvo zoper nezakonito, samovoljno, neupravičeno ravnanje delodajalca in se nanaša tako na posameznike kot na skupine delavcev. Delavec kot posameznik mora imeti možnost uveljavljati in zavarovati svoje pravice. Pri poštemem ravnanju s skupinami pa gre za preprečevanje diskriminacije na področju dela, kot so diskriminacije žensk, invalidov, pripadnikov etničnih manjšin, starejših delavcev itd.

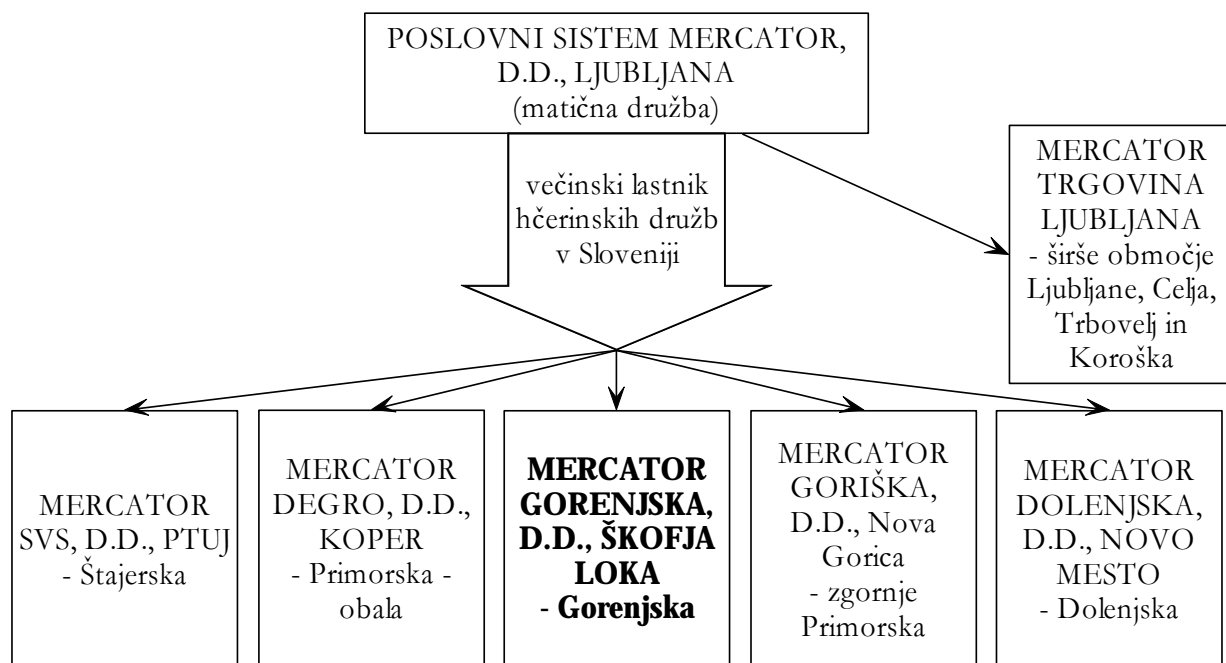
- **Vsebina dela**

Za kakovost delovnega življenja je najpomembnejše delo samo. Delo je večpomenski pojem, katerega značilnosti so namen, cilj in napor ter odsotnost radosti. Ko pa obravnavamo delo kot element kakovosti delovnega življenja, radost ni izključena. Največji izziv vsebine dela je veselje ob ustvarjanju. Pomemben je tudi način uvajanja sprememb, ki naj bodo uvedene skupaj z delavci in ne le za delavce, kar bi pomenilo obliko sodelovanja delavcev pri upravljanju. Pravica človeka je tudi svobodna izbira poklica, ki človeku zagotavlja razvoj njegove osebnosti, svobode in dostojanstva.

- **Delo in življenjski cikel**

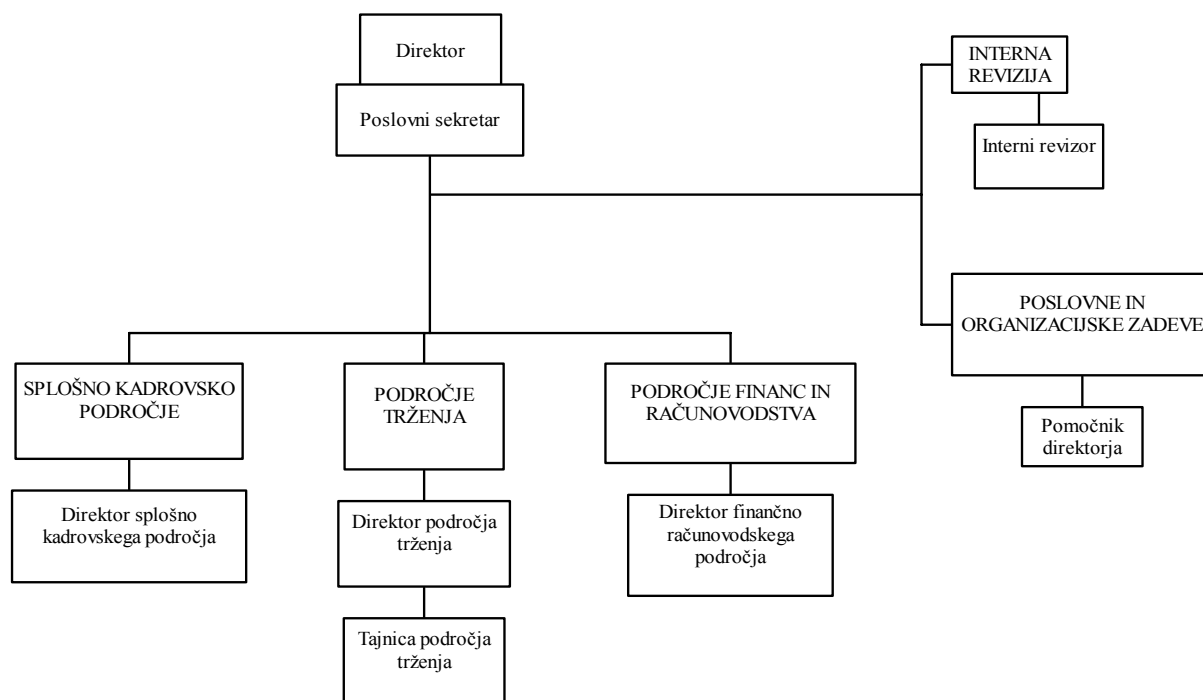
Življenjski cikel se deli na tri dele: otroštvo in čas šolanja, aktivno življenjsko obdobje in čas upokojitve. Aktivno življenjsko obdobje je obdobje, ko je delavec v rednem delovnem razmerju. Na delo močno vplivajo tudi družinske obveznosti delavcev. Družina ni le moteči dejavnik pri opravljanju dela, saj večina ljudi v njej najde osrednji prostor za vsakdanje obnavljanje svojih fizičnih in duševnih moči. Zato je nujno povezovanje delovnega in družinskega življenja na individualnem nivoju, na nivoju organizacije in na družbenem nivoju.

PRILOGA 3: Shema koncerna Mercator



Vir: Interno gradivo podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2002, str. 3.

PRILOGA 4: Organizacijska struktura podjetja Mercator Gorenjska d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Mercator Gorenjska, d.d., 2002, str. 5.

PRILOGA 5: Nasprotujoče si trditve, med katerimi je anketirani zaposleni izbral tisto, s katero se strinja (Anketa o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, 2001, str.3):

- dajemo prednost zadovoljstvu kupca – dajemo prednost interesu Mercatorja;
- so pomembnejše zahteve trga – so pomembnejše zahteve lastnikov podjetja;
- zagovarjamo skupinsko delo – zagovarjamo individualno delo;
- spodbujamo postopno napredovanje zaposlenih – spodbujamo skokovito napredovanje zaposlenih;
- delavce usposablajo predvsem vodje – delavce usposablajo predvsem predavatelji;
- je izobraževanje investicija – je izobraževanje strošek;
- si dovolj prizadevamo za varovanje okolja – si ne prizadevamo dovolj za varovanje okolja;
- menimo, da je standardizacija dela in postopkov pomembna za napredek – menimo, da je standardizacija dela in postopkov ovira za napredek;
- smo za napredek odgovorni vsi – je za napredek odgovorno najvišje vodstvo;
- je pomembnejše dolgoročno zagotavljanje kakovosti – je pomembnejši kratkoročni prodajni učinek;
- smo delavci seznanjeni z bistvenimi problemi – delavci nismo seznanjeni z bistvenimi problemi;
- napredujemo hitro – napredujemo počasi.