

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA VLOGE KADROVSKE FUNKCIJE IN KADROVSKIH PRAKS V
SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2020

REGINA BOGATAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Regina Bogataj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vloge kadrovske funkcije in kadrovske praks v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM:

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KLJUČNI POJMI KADROVANJA.....	2
1.1 Kadri	2
1.1.1 Človeški in kadrovske viri	3
1.2 Kadrovanje	3
1.2.1 Kadrovska politika in načela	4
1.2.2 Kadrovske management	5
1.2.3 Kadrovske sistemi	6
1.3 Odgovornost za kadre	6
1.3.1 Kadrovska služba.....	7
1.4 Management človeških virov	8
1.5 Vpliv okolja na management človeških virov.....	9
2 KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	9
2.1 Ugotavljanje potreb po kadrih	10
2.1.1 Analiza dela	10
2.1.2 Načini in metode predvidevanja	11
2.2 Načrtovanje in planiranje kadrov	12
2.2.1 Metode planiranja kadrov	13
2.3 Pridobivanje kadrov	14
2.3.1 Interno pridobivanje kadra.....	15
2.3.2 Eksterno pridobivanje kadra.....	16
2.4 Izbiranje in selekcija kadrov	17
2.4.1 Metode izbiranja kandidatov	18

2.5	Sklenitev delovnega razmerja.....	19
2.5.1	Vrsta zaposlitev	20
2.6	Uvajanje kadrov na delovne naloge.....	21
2.6.1	Načini uvajanja kadrov.....	22
2.7	Razvoj kadrov	23
2.7.1	Izobraževanje in usposabljanje.....	24
2.7.2	Management karier.....	25
2.8	Motiviranje zaposlenih.....	28
2.8.1	Motivacijske teorije.....	28
2.8.2	Motivacijski modeli.....	30
2.9	Zagotavljanje uspešnosti.....	30
2.9.1	Metode ocenjevanja.....	31
2.10	Nagrajevanje	32
2.11	Zadržanje.....	33
2.11.1	Strategija zadržanja	34
2.12	Vidik in zadovoljstvo zaposlenih	35
3	RAZISKAVA.....	36
3.1	Rezultati in ugotovitve ankete	36
3.2	Vpliv trenutne situacije (COVID-19).....	40
3.3	Rezultati in ugotovitve intervjuja	42
	SKLEP.....	44
	VIRI IN LITERATURA	45
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrščanje kadrov glede na osebnostne tipe	27
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Načrtovanje kadrovskih virov	13
Slika 2: Proces privabljanja kadrov	15
Slika 3: Postopek uvajanja kadrov.....	22
Slika 4: Maslowa motivacijska teorija	29
Slika 5: Zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu	37
Slika 6: Zadovoljstvo s procesi kadrovanja	38
Slika 7: Zadovoljstvo z vodjam	38
Slika 8: Vpliv zaradi Covid-19	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik ankete 1-ka	1
Priloga 2: Grafi ankete.....	9
Priloga 3: Vprašalnik intervjuja.....	16
Priloga 4: Tabele intervjuja	17

UVOD

Namen in cilj

Področje pisanja in raziskovanja diplomske naloge, ki sem si ga izbrala že po naslovu pove, da se bom osredotočila na splošno delovanje kadrovanja in njenih praks, kjer bom vključila zadovoljstvo zaposlenih ter naloge in delovanje vodij kadrov v Sloveniji. Merkač Skok (2005) je opredelila kadrovske management kot sistematičen, integriran proces, ki s svojo poslovno strategijo vključuje učinkovite odnose med nagrajevanjem, vrednotenjem, planiranjem potreb in razvojem kadra in ima svoje zakonitosti, pravila ter se prepleta s strateškimi in operativnimi poslovnimi dogajanja v organizaciji.

Namen moje diplomske naloge je prepoznati nezadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti kako jih na pravilen način motivirati in kako jih nagrajevati. Ukvarjam se tudi s tem, kako naj vodje prilagodijo določene dejavnike in tako izboljšajo opravljanje dela in počutje zaposlenih, obenem pa pripomorejo k doseganju željenih poslovnih ciljev (ob tem naj izpostavim pozitivno opažanje, da smo v Sloveniji z vidika kadrovanja dobri in napredni) Na drugi strani pa bi izpostavila dobro plat, kjer smo v Sloveniji z vidika kadrovanja dobri in napredni.

Prav tako pa bi se rada osredotočila v nadaljevanju rangiranja zaposlenih po preferencah dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo ter večjo produktivnost, saj so si zaposleni različni, kar na nekoga vpliva lahko, da na drugega ne in obratno.

Cilj je ugotoviti kako kadrovanje na splošno deluje v Sloveniji in spodbuditi kadrovske vodje, da s prebiranjem del kot je moje diplomsko pridejo do ugotovitev, kaj bi bilo mogoče izboljšati in na kaj naj se osredotočijo pri spremembah vodenja kadrov. Ob tem bi bilo dobro tudi, da razberejo kaj si zaposleni želijo, kaj moti večino, kaj jim je všeč in kakšni so njihovi morebitni predlogi za izboljšave.

Hollenbeck in Wright pravita, da »*Pomen kadrovske dejavnosti, ne glede na velikost podjetja, strmo narašča s spoznavanjem, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec nove vrednosti*« (Hollenbeck & Wright, 1994 v Merkač Skok, 2005, str. 33). S tem citatom je prikazano, da so zaposleni pomemben del uspešnosti podjetja, zato je vpliv in naloga kadrovske vodje posledično tudi zelo pomembna.

Raziskovalno vprašanje

Moje raziskovanje temelji na dveh vprašanjih tj. 1. Ali so zaposleni ključen del uspešnosti podjetja? in 2. Kakšne so vloge in načini uporabe dejavnosti v praksi s strani vodje kadrovanja, da poskrbijo za čim večjo zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost delovanja podjetij in organizacij v Sloveniji?

Struktura diplomske naloge

V prvem delu naloge bom opisala ključne pojme kadrovanja podlago za boljše razumevanje samih sklopov in pojmov oziroma dejavnosti ki jih vključujejo. V drugem delu bom preučila pot kadrovske dejavnosti od samega začetka ugotavljanja potreb po kadrih, do končnega vidika in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji. Vsak sklop kadrovskih dejavnosti je pomemben zato bom vključila vse, in jih po potrebi glede na trenutno situacijo in delovanje prilagodila. V nadaljevanju bosta sledili raziskava in obrazložitev le-te, ter predstavitev mojih ugotovitev in predstavitev predlogov glede na rezultate raziskave. Čisto na koncu bom v sklepu na kratko strnila ugotovitve in morebitno uporabo v praksi na področju kadrovanja.

Metodologija

Kot raziskovalni metodi bom uporabila intervju z vodjami kadrovanja ter anketo z zaposlenimi v različnih podjetjih. Intervju bom uporabila za pridobivanje informacij ter vpogled v samo situacijo planiranja, odločanja in delovanja ter mnenje kadrovskih vodij. Menim, da mi bodo intervjuji pomagali priti do globljega razumevanja. Nato bom z anketo skušala ugotoviti zaznavanje, počutje ter zadovoljstvo večjega števila zaposlenih na njihovih trenutnih delovnih mestih in opravljajo svoje delovne naloge. Anketo sem kot raziskovalno metodo izbrala zaradi lažje pridobitve večjega števila mnenj.

1 KLJUČNI POJMI KADROVANJA

1.1 Kadri

Pojem »kader« izvirava iz francoske besede »*cadre*«, ki so jo primarno uporabljali za poimenovanje skupine pomembnih vojaških oficirjev oz. za poimenovanje osebja, ki je urilo in usposabljal nove vojake. Razvoj pojma se je začel z besedno zvezo »naloga vodenja«, sledila sta pojma »organizacija vodenja« in nato »(na splošno) organizacija, ki se z nečim ukvarja« in potrebuje red (npr. politične, verske, vojaške in druge organizacije). Šele ko so se začela razvijati raznovrstna delovna mesta z različno usposobljeno delovno silo, ki je predstavljala pomembno celoto, se je pojem začel uporabljati v pomenu vseh delavcev, ki skupaj sodelujejo, gradijo, načrtujejo in ustvarjajo s svojim delom skupek organizacije (Cadre, b.d.). Obstaja torej več različnih pomenov pojma kader, toda če povzamemo na splošno to pomeni skupek vseh ljudi, ki sodelujejo na kakršen koli način v organizaciji in so najpomembnejši vir organizacije. Vsak človek, oz. zaposleni v organizaciji, ki opravlja

delovno nalogo, prispeva moč uspešnosti zadanih ciljev organizacije. Vsak ima svojo nalogo in vsi so si med seboj različni, poleg tega pa so tudi vir osebnostnih, delovnih in strokovnih lastnosti (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

1.1.1 Človeški in kadrovski viri

Za napovedovanje prihodnje uspešnosti organizacije je pomembna prava odločitev in zaposlovanje delavcev z določenimi človeškimi viri. Veliko vlogo igrajo delavci z določenimi sposobnostmi in zmožnostmi za določeno delovno mesto, ki ga organizacija potrebuje. Človeški viri imajo veliko funkcijo tudi zato, ker so neizrabljeni in včasih neznan, kar je prednost pred tehničnimi napredki. Tehnični napredek je pomemben dejavnik za relativno kratek čas, človeški viri pa za daljši čas, predvsem ko govorimo z vidika konkurenčnosti in uspešnosti organizacije. Širše gledano so človeške sposobnosti med zaposlenimi zelo različne in tudi odvisne od področja in življenja, ki ga živi posameznik. Sem štejemo fizične, psihične, fiziološke zmožnosti, kjer so sposobnosti pridobljene dedno. Pod človeške zmožnosti v ožjem pomenu štejemo sposobnosti, motivacijo in znanje, pridobljene z izkušnjami, učenjem in na druge načine. Človeška osebnost je pokazatelj značaja in temperamenta, sposobnosti pa so intelektualne tj. so odvisne od inteligentnosti in specifičnih sposobnosti. Nenazadnje imamo še motorične, senzorične in mehanske sposobnosti, ki se nanašajo na gibanje telesa tj. vid, sluh, razumevanje tehniških oblik ipd. (Lipičnik, 1998).

Kadrovske vire nekateri štejejo pod človeške vire, toda v našem primeru, ker govorimo z vidika organizacije bodo razdeljeni na več podkategorij. Človeški viri so pomembni za lažje nadaljnje razumevanje kadrovskega vira, v organizaciji pa nanje gledajo z vidika lastnosti za doseganje kadrovskega cilja in ne kot v smislu splošnega opisovanja posameznika z več različnih področij. Pri kadrovskega vira gre preplet prakse, teorije in metodologije, ki ga kadrovniki uporabljajo za preverjanje sposobnosti delavcev (Merkač, 1998). S kadrovskega vira organizacije pridobivajo načrtovane potrebe, ki so v tistem obdobju relativne. Organizacije s kadrovskega vira gledajo na zaposlene kot na naložbo, ki bo s svojimi sposobnostmi prispevala k boljšemu delovanju. Potrebe in cilji se usklajuje z vidika organizacije in zaposlenih. Sem vključujemo tudi nudenje najboljših možnih pogojev in delovnega okolja zaposlenim, zaradi večje spodbude k razvoju sposobnosti. Pri managementu kadrovskega vira se upravlja z načinom vodenja, motiviranja, organiziranja, planiranja in upravljanja (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

1.2 Kadrovanje

Kadrovanje je proces ugotavljanja in zagotavljanja potrebnega kadra v organizaciji in zajema več dejavnosti. Največji pomen kadrovanja so dejavnosti, ki vplivajo na doseganje ciljev in uspešnosti ter zadoščajo potrebe organizacije. Poznamo ekstenzivno in intenzivno kadrovanje, ki se razlikujeta v tem, da je cilj ekstenzivnega zaposlovanja čim večjega števila

kadra in je kakovost manj pomembna, pri intenzivnem pa gre za pridobivanje primerne, kakovostnega kadra, z vnaprej omejenimi kriteriji. Kadrovanje zato loči med številom potrebnih kadrov in potrebnih kadrov s posebnimi veščinami. Potrebno število kadrov doprinese k nemotenemu delovanju organizacije medtem, ko kadri s posebnim znanjem doprinesejo k uspešnosti organizacije. Vse aktivnosti, ki jih zajema kadrovanje se med seboj povezujejo in so odvisne ena od druge. Upravljajo se z ugotavljanjem potreb po kadrih, pridobivanjem kadrov, usmerjanjem, svetovanjem in spreminjanjem kadrov, pa tudi uvajanjem, planiranjem, selekcijo, razvrščanjem, napredovanjem, premeščanjem, ohranjanjem ustrezne kadrovske sile in kakovosti, ter mnogo drugimi dejavnostmi, ki bodo bolj podrobno opisane v nadaljevanju. Vse dejavnosti kadrovanja v organizacij vplivajo na zaposlene vse od iskanja kadra do prekinitve ali končanja delovnega razmerja. Kadrovanje je v vsaki organizaciji drugačno, saj je odvisno od željenih ciljev in nujnih ukrepov, ki jih potrebujejo (Novak, 2008). Dave Ulrich (2010, str. 7) poudarja, da talent zaposlenega, ki ga organizacija potrebuje, ni edini dejavnik, na katerega morajo biti pozorni, saj brez dobrega odnosa z ostalimi in volje udeleževanja timskih dejavnosti, organizacija ne bo uspešna, saj ne bo mogla dobro delovati kot celota.

1.2.1 Kadrovska politika in načela

Kadrovska politika vključuje zajeta načela, sprejete odločitve ter smernice, ki vodijo v prakso in razvoj kadrov. Tukaj je poleg interesov organizacije in zaposlenih potrebno upoštevati tudi interes družbe. Gre za postavljanje določenih smernic, ki so jedro usmerjanja zaposlenih po nekem sistemu, ki zapoveduje kako delovati na delovnem mestu ter za načela sklicevanja vodij po ukrepih in opozoril o prenehanju, kadar so ti potrebni. Vidna je velika povezava kadrovske politike vidna s strategijo in celotno kulturno organizacije. Gre za nadzor nad tem ali se zadani cilji organizacije dosegajo ali ne obenem pa tudi za pošteno ravnanje na delovnem mestu, ki ima vpliv na celotno organizacijo (Novak, 2008). Preko kadrovske dejavnosti lahko uresničujemo kadrovsko politiko. Kadrovska politika je lahko sprejeta za krajši ali daljši čas, temeljiti pa mora na delovanju dogajanju s strokovnim pomenom in se skladati z demokracijo. Kadrovska politika je dokument, ki vključuje informacije in smernice, ki so v pomoč vodjam pri vodenju in urejanju vprašanj discipline na drugi strani pa lahko služi tudi kot zaščita organizacije pred morebitnimi pritožbami zaposlenih. Lahko je vidna tudi v obliki znakov in plakatov, ki so nameščeni v organizaciji ali pa je objavljena na spletni strani organizacije. Je orodje za upravljanje z zaposlenimi in izobražuje zaposlene o pravilnem ravnanju, disciplini in varnosti pri delu. Pomembno je ločevanje med kadrovsko politiko in kadrovskimi postopki, razlika je v tem da kadrovska politika zajema opisovanje smernic in kako jih upoštevati z dodanimi napotki, medtem ko kadrovski postopki narekujejo določene korake kako upoštevati politiko v organizaciji z bolj podrobno razlago. Glavne iztočnice kadrovske politike so podatki o razporedu, ustreznosti, varnosti in upravljanju zaposlenih ter vodenju evidenc, zdravju na delovnem mestu, ustreznosti zaposlitvene zakonodaje in upravljanju uspešnosti. Je tudi v pomoč k izogibanjem nevšečnosti, kot so pravne tožbe ali globe z vključenimi zakoni o nadlegovanju

na delovnem mestu, nediskriminacije, varnosti zaposlitve in drugih. Organizacije lahko sledijo tematikam za vključevanje v svojo kadrovske politiko po splošnih temah, ki so opredeljene, lahko pa vsaka organizacija doda še podatke o drugih temah, ki so pomembne za njihovo boljše delovanje in so odvisni od potreb in delovnega področja. Splošne tematike, ki jih vključujejo vse organizacije so zahteve na delovnem mestu, pravila o razporedu, nadomestilih in upravljanju, nasvetih kako do uspešnosti ter pravila o odpuščanju ter najemu zunanjih partnerjev in delavcev (Donohoe, 2019).

Načela delujejo skladno s kadrovske politiko, razlika je v tem, da so načela pravila, politika pa so določene smernice. Tudi pri načelih organizacije se upoštevajo osnovna načela, ki se jim sledi, dodatna pa so dodana po potrebi. Osnovna načela so opis delovnih opravil in nalog, pravilen izbor kadra, najboljši način uvajanja, vrednotenje kadrov, strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov, napredovanja, zadržanja učinkovitih in uspešnih kadrov, poleg tega pa so tudi pomembna načela osebnosti, pravičnosti, odgovornosti in splošne pravočasne informiranosti (Novak, 2008).

1.2.2 Kadrovske management

Skozi čas se je kadrovske management spreminjal, nekoč je namreč skrbel samo za administrativni del pri kadrovanju in izvajanju kadrovskih procesov, sedaj pa skrbi tudi za razvijanje in pridobivanje primerne kadra ki pripomore k večji uspešnosti zadovoljstva zaposlenih in organizacije. Na način zagotavljanja delavcu motivacije in dejavnikov, ki jih potrebuje in s tem posledično celotno delovanje na kulturo organizacije in omogočanja občutka zaposlenemu poistovetenja z njegovimi željami in občutki (Florjančič & Paape, 2004). Zelo pomemben je odnos med samo organizacijo in kadri kjer se načrtuje nove kadre, kadruje, razvija in vrednoti ter tudi nagraduje. Nalogo kadrovskega managementa opravljajo managerji na najvišjih položajih, medtem ko jim strokovne službe kadrovanja pomagajo. Zelo pomemben izziv v organizacijah je področje upravljanja znanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri upravljanju z znanjem imamo več faz, ki ga mora kadrovske management upoštevati ter prepoznati tako, kot odkrita in skrita znanja, da lahko naprej načrtujejo in ustvarjajo navodila. Pod faze upravljanja z znanjem spadajo pridobivanje znanja, sistematično zbiranje znanja na nivoju organizacije, sistem kako organizirati določeno znanje, uporaba zbirke znanj in kako priti do znanja. V današnjem času je zelo pomemben informacijske management, s katerim si managerji pomagajo pri ugotavljanju potrebnega, za lažje delovanje (Ivanuša-Bezjak, 2006). Vrhnji management na kadre vpliva z delegiranjem odgovornosti, avtoriteto in močjo, ki jim jo namenja. Kadrovske management poteka hierarhično in je odvisen od velikosti organizacije in število kadrov. Kadrovske management so oblikovali v dva modela in sicer v mehki model in trdi model. Mehki model prikazuje in opredeljuje zaposlene kot družbena bitja in se osredotoča na njihovo motivacijo in napredek organizacijske kulture z različnimi timskimi deli in grajenjem zaupanja ter razumevanja in to vzame v zakup pri strateških odločitvah. Pri trdem modelu se zaposlenega opredeljuje kot

delovno silo, ki jo organizacija potrebuje in na kakšen način se bo delovno silo čim bolj varčno, ugodno in koristno uporabilo. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004).

1.2.3 Kadrovski sistemi

Kadrovski sistem je orodje za pomoč vodjem z namenom doseganja dolgoročnih ciljev. Je torej sredstvo za boljše vodenje kadrov in ne cilj. Potrebno ga je integrirati v organizacijo, da pridobi dodano vrednost pri poslovno strateškem razmišljanju z dodanimi človeškimi faktorji. Zajema več sistemov, ki morajo biti med seboj povezani. Težave v organizaciji nastanejo, če sistemi med seboj niso povezani in podjetje implementira samo tiste sisteme za katere meni, da so najbolj pomembni ostale pa zanemari. Za koristen kadrovski sistem morajo biti med seboj povezane tri ključne aktivnosti – kadrovanje, nagrajevanje kadrov in razvoj kadrov. Kadrovanje skrbi za to, da so pravi ljudje, postavljeni na primerna delovna mesta, nagrajevanje kadrov za delovno uspešnost zajema ustrezno plačilo in nagrajevanje, razvoj kadrov pa kadrom pomaga pri pridobitvi novega znanja, spodbujanja razvoja delovnih veščin ipd. (Fesel Kamenik & Petrič, 2011). S kadrovskimi sistemi pridemo do učinkovitejšega, hitrejšega, optimiziranega in cenejšega delovanja organizacije. Michael Armstrong (2014, str. 348) omenja upravljanje uspešnosti s sistemom, nefinančnega nagrajevanja z nudenjem priložnosti na delovnem mestu, primerne prostora za razvijanje sposobnosti in zagotavljanjem povratnih informacij o dobro opravljenem delu ali o pomanjkljivostih. Avtor meni, da so finančne nagrade zaposlenih pri uspešnosti organizacije sicer pomembne, nefinančne nagrade pa bolj spodbudijo k dolgotrajnejši in učinkovitejši uspešnosti organizacijske angažiranosti.

1.3 Odgovornost za kadre

Ko lastnik ustanovi organizacijo sam upravlja vse dejavnosti, ki vključujejo management in vodenje, saj je organizacija manjša in lahko upravlja dejavnosti kot so usmerjanje, načrtovanje, nadzorovanje in organiziranje. Če se organizacija večja je potrebna tudi večja delovna sila in s tem več odgovornosti, zato lastniki posledično zaposlijo managerje, ki prevzamejo vodenje organizacije. Če nato pride do še večjega povečanja organizacije, manager potrebuje pomoč pri vodenju in upravljanju z delovno silo, zato zaposli strokovnjake, ki mu pomagajo in izvajajo narekovane kadrovske dejavnosti. Njihove dejavnosti se razlikujejo, lastnik ima vlogo upravljanja, manager vlogo načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzorovanja ter kadrovske službe nalogo izvajanja kadrovskih dejavnosti. Večja kot je organizacija, več delavcev s kadrovskimi sposobnostmi potrebujemo (Ivanuš-Bezjak, 2006). Kadrovski managerji in vodje

Najprej bi rada omenila, da so vodje z vodstveno nalogo, funkcija oziroma del managementa, kjer se dejavnosti razlikujeta toda prekrivata. Vodje imajo drugačno funkcijo od managerjev v organizaciji. Za managerje so cilj reševanje problemov oz. ugotavljanja najboljših načinov za reševanje le-teh, z namenom, da bodo zaposleni v skladu s tem tudi delovali. So rešitelji

kaotičnih situacij, njihovo delo pa zajema sprejemanje odločitev, načrtovanje, pogajanje, nagrajevanje in prilagajanje. Prav nasprotno je naloga vodij samostojna kontrola vodenja zaposlenih.

Vodje so bolj v stiku z zaposlenimi, imajo več empatije ter bolje zaznavajo delavce. Če opredelimo tri glavne dejavnosti, na katere vplivata oba, so to planiranje, organiziranje in kontroliranje, ponovno pa prihaja do razlik v ravnanju. Pri planiranju managerji določajo plane in cilje, obenem pa oblikujejo načine, kako priti do željenega in katera sredstva uporabiti. Po drugi strani vodje najprej določijo poslanstvo ter smer in glede na to pospešujejo spremembe glede na strategijo in vizijo. Pri organiziranju in kadrovanju managerji ustvarijo delovna mesta in organizacijsko strukturo ter narekujejo odgovornost za doseganje plana glede na to kakšen plan so zastavili. Vodje nato razvrščajo zaposlene, z njimi komunicirajo, jih usmerjajo in motivirajo, da se doseže čim večja produktivnost. Managerji kontrolirajo in na podlagi tega na sestankih poročajo informacije še ostalim. Šele nato naredijo plan in organizirajo naslednje korake reševanja problemov medtem, ko vodje z motiviranjem in navduševanjem zagotavljajo izvajanje potrebnih dejavnosti (Kramar Zupan, 2009). V organizaciji je management večdimenzionalen, kar pomeni, da imamo več različnih ravni managementa ter managerje, ki imajo različne funkcije. Imamo vrhni (top) management, srednji (middle) management in nižji (supervisors) management. Ker govorimo o managementu ki se v največji meri navezuje na kadrovanje, sta za to najbolj pomembna srednji in nižji management. Vse je odvisno od velikosti organizacije, predvsem pomen stopnje managementa z vidika kadrovanja. Srednji managerji s sodobnimi načini vodijo sodelavce, kjer izbirajo sodoben kader in z njimi gradijo inter-kadrovske odnose, socialni mir, kulturo obnašanja, kontrolo in informiranje ter dodeljujejo naloge načrtovanja ipd.. Nižji management zajema vodje oddelka kadrovanja, ki vodijo izvajanje nalog, ga usmerjajo, svetujejo, kontrolirajo in izobražujejo zaposlene. Med srednjim in nižjim managementom mora za uspešno delovanje kadra potekati komuniciranje preko odprtih kanalov.

1.3.1 Kadrovska služba

Kadrovska služba zajema kadrovski sektor, kadrovski oddelek, službo za razvoj kadrov ter druge oddelke, ki spadajo k njim, npr. pravni, izobraževalni in drugi oddelki kjer so prisotni kadrovski delavci in strokovnjaki. Kadar govorimo o večjih organizacijah z večjo finančno sposobnostjo ter večjim številom zaposlenih tam najdemo kadrovske oddelke in službe, kadar pa gre za manjšo organizacijo, ki nima velikega števila zaposlenih in manjšo finančno sposobnost, kadrovske dejavnosti upravlja direktor s pomočjo tajnice, ki ureja administrativna dela. Osnovna kadrovska opravila opravljajo linijske vodje in kadrovski delavci. Iz znane tipologije Davida Ulricha imamo štiri osnovne vloge kadrovskih delavcev - strateškega partnerja, upravljalca sprememb, zastopnika zaposlenih in funkcionalnega strokovnjaka. Strateški partnerji prenavljajo arhitekturo, presojujejo organizacije, upravljajo z organizacijsko kulturo ter izbirajo prioritete. Upravljalci sprememb upravljajo z

organizacijsko kulturo in učenjem, nevtralizirajo odpore, udejanjajo vizije v vedenje in dvigajo možnosti spreminjanja. Funkcionalni strokovnjaki se ukvarjajo z izbiro učinkovitega kadra, kar pomeni spraviti delavce na čim boljši, čim enostavnejši, čim hitrejši in čim cenejši sistem.

Opredeľjujejo tudi kako se delo opravlja ter izboljšujejo procese in organizacijski sistem. Zastopniki zaposlenih usmerjajo in učijo kadre, urijo vodje, zastopajo interese zaposlenih in vključujejo zaposlene v celoto delovanja (Ivana-Bezjak, 2006). Obstaja tudi razlika med kadrovskimi generalisti in kadrovskimi specialisti, ko govorimo o prisotnosti v kadrovski službi in opravljanju delovnih nalog. Generalist opravlja vse naloge, ki so povezane s kadrovskimi viri, specialist pa opravlja le specifične naloge s kadrovskimi viri, kot so plačilni sistem, izobraževanje zaposlenih, delovno pravo ipd.. Prav, tako obstaja razlika v opravljanju delovnih nalog med specialisti za usposabljanje in linijskimi vodji. Linijski vodje v svojem oddelku ugotavljajo potrebe po izobraževanju in se nato odločijo česa se bodo poslužili, specialisti za usposabljanje pa vzpostavljajo stike z zunanjimi partnerji ter pripravljajo splošne plane za izobraževanje. Poleg tega so v pomoč pri pripravi načrta za izobraževanje in razvoj kadrov v določenem oddelku (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

1.4 Management človeških virov

Skozi čas je management človeških virov pridobil večji pomen, saj se organizacije vedno bolj zavedajo, da zaposleni in njihovi človeški viri predstavljajo veliko vrednost za uspeh in konkurenčnost organizacije. Sprememba se je zgodila zaradi velikega napredka v industriji in tehnologiji, kar je pripeljalo do več različnih delovnih mest in delovnih nalog, ki ga opravljajo zaposleni. Včasih je bilo delo bolj rutinsko in enolično, sedaj pa je bolj raznoliko in zaradi tega so potrebne raznovrstne človeške sposobnosti. Sedaj ne zadošča več opravljanje samo enovrstnega in standardnega dela, pomembno je nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje, če organizacije želijo ohranjati uspešnost na podlagi svojih notranjih virov. Cilj managementa človeških virov je dodatno usposabljanje, poznavanje različnih veščin in motiviranje kreativnosti zaposlenih (Florjančič & Paape, 2004). Management človeških virov postaja del managementa organizacij, kjer se morata obedve ravni usklajevati. Ključni pomen dodeljuje zaposlenim, kjer s strateškimi dejavnosti pridobivajo in spodbujajo optimalno uporabo človeških virov. S ciljnimi namenom organizacije pri tovrstnem managementu, upoštevajo interese in cilje zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov. Zelo pomembni so tudi odnosi med zaposlenimi in počutje v organizaciji, ki ga management človeških virov preučuje in implementira v organizacijo. Vključevanje zaposlenih v odločanje, denarna in druga motivacija, prilagajanje programov trenutni situaciji, nudenje socialnega druženja, reševanje konfliktov so dejavniki, ki so del managementa človeških virov in imajo velik vpliv na zaposlene ter posledično na opravljanje kakovostnih delovnih nalog (Zupan in drugi, 2009). Management človeških virov v grobem zajema vodenje,

ravnanje in upravljanje s človeškimi viri v organizaciji (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodnik, 2002).

1.5 Vpliv okolja na management človeških virov

Okolje se spreminja in ima precejšen posreden ali neposreden vpliv na celoten management človeških virov pri njegovem cilju, strukturi in delovanju. Dve koristni vprašanji sta, kako lahko okolje vpliva na človeške vire ter kakšne so posledice določenih sprememb na prihodnjo in sedanjo usmeritev ciljev organizacije. Potrebno je nenehno spremljanje in analiziranje okolja, da lahko temu prilagodijo management in ugotovijo nevarnosti ter priložnosti za pravilno ravnanje s človeškimi viri. Okoljski vplivi so večinoma z gospodarskega, socialno-političnega, demografskega, zakonodajnega, kulturnega, organizacijskega, tržnega (interen, eksteren) in tehnološkega področja. Okolje lahko vpliva na vse organizacije, če je globalnega pomena ali pa je vpliv določene dejavnosti s katerim se posamična organizacija srečuje in je od vsake posebej odvisno. Zato je pri managementu človeških virov z aspekta okolja poglobljen razvoj kadrov in dolgoročno grajen sistem planiranja (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002). Organizacije svoje poslovanje prilagajajo okolju tako, da spreminjajo pogodbe o zaposlitvi, prerazporejajo delovna mesta, oblikujejo nova delovna mesta, sistemizirajo delovna mesta ali , ukinjajo stara delovna mesta (Florjančič & Paape, 2004). Za načrtovanje kadrovskega vira je pomembno nenehno spremljanje raznovrstnih zakonodaj iz področja zdravja in varnost pri delu, dosegljivosti delovne sile, enakopravnosti zaposlovanja, možnosti enakosti pri delu ter ostalih, s katerimi morajo biti aktivnosti s človeškimi viri usklajeni z določenimi pogoji (Vukovič & Miglič, 2006b). Sindikati imajo vpliv na organizacije, tako da ščitijo odpuščene delavce in s svojimi idejami in zahtevami o boljših delavnih razmerah pritiskajo na organizacije, zaradi česa pride do nihanja medsebojnih sodelovanj in konfliktov. Posledica različnih pritiskov sindikatov učinkuje na večjo skrb za zaposlene v organizaciji. Multinacionalne organizacije, ki imajo močnejšega partnerja, lahko zaradi njihovih interesov in sprememb vplivajo tudi na ostale organizacije povezane z njim. Pri reguliranju trga delovne sile država na organizacije vpliva s spreminjanjem zakonskih prepovedi, postopkov pri zaposlitvi in odpuščanju, nudenjem finančnih spodbud, dodeljevanja informacij in javnih storitev (Zupan in drugi, 2009).

2 KADROVSKE DEJAVNOSTI

Vse kadrovske dejavnosti in njeni elementi so odvisni drug od drugega in glede na njihovo skupno ujemanje, dobimo rezultat, ki je lahko pozitiven ali negativen. Lahko pride do problema, da ena kadrovska dejavnost odlično poteka, toda je na drugi strani problem v drugi kadrovske dejavnosti. Velikokrat nastane negativna situacija pri slabi izvedbi razgovora za zaposlovanje novega delavca in posledično to vodi v negativen učinek saj morda njegove

želje niso v skladu z željami organizacije (Merkač, 1998). Zaradi tega so vse kadrovske dejavnosti zelo pomembne in jih je treba enačiti. V nadaljevanju diplomske naloge bom opredelila najpomembnejše kadrovske dejavnosti ter jih podrobneje opisala.

2.1 Ugotavljanje potreb po kadrih

Kot že prej omenjeno, so za organizacijo pomembni človeški in kadrovski viri, zato z ugotavljanjem potreb po kadrih lahko v organizaciji pridejo do prve stopnje zavedanja o izboljšavah. Sposobnost, ki jo mora organizacija imeti, je predvidevanje in s tem sledeč odgovor na potrebe, ki bodo nujne ter kje jih dobiti. Predvidevanje kje dobiti rešitev za potrebe organizacije je lahko z zaposlovanjem novega kadra, raznovrstnimi načini urejanja že obstoječega kadra ali pa z najemanjem zunanega kadra. Vukovič in Miglič (2006b) trdita, da je predvidevanje po novem kadru odvisno od napovedi kadrovskih virov ter napovedi izpolnitve potreb glede na zunanje in notranje vire. Da se vodstvo organizacije začne zavedati, da potrebuje nov kader je po navadi posledica, da se počuti ogroženo saj nimajo pravih zaposlenih na pravem mestu ob pravem času. Poleg tega živimo v času, kjer se pojavljajo nenehne spremembe ter novosti in posledično težko vsi vse vemo, zato je potrebno delo razdeliti, da ga lahko primerni zaposleni opravljajo in tvorijo produktivno celoto. V porastu je iskanje delavca, ki je sposoben dobro delovati v nepredvidljivih situacijah, ima sposobnost dobrega in hitrega reagiranja na pritisk okolja, zmožnost delovanja v timih, opravljanja zahtevnih delovnih nalog in pomembnost njegovega poročanja informacij potrebnim ljudem v organizaciji.

Preden se organizacija loti ugotavljanja potreb po novem kadru, najprej pomisli kaj lahko naredi z notranjo oskrbo kadrov. To pomeni, da obstoječe zaposlene zadolžijo, da izpolnijo potrebe organizacije, naredijo analizo Markov, jim nudijo napredovanje ali jih premestijo oziroma prestrukturirajo delovna mesta za večjo produktivnost zadovoljevanja organizacijskih potreb. Analiza Markov peko matematične metode ponazarja, kaj se lahko zgodi, če premaknemo določenega zaposlenega na drugo delovno mesto, če se prenesejo delovne naloge na drugo delovno mesto ali pa, kaj se zgodi če določeno delovno mesto ukinemo. S popisom usposobljenosti in informacijskim sistemom, ki na enem kupu shranjuje informacije zaposlenih, si organizacija lahko pomaga za boljšo organiziranost pri ugotavljanju kadrovskih virov.(Vukovič & Miglič, 2006b).

2.1.1 Analiza dela

Glavno orodje pri ugotavljanju kadrovskih potreb je analiza dela, ki za določeno delovno mesto vsebuje informacije, uporabne tudi pri nadaljnjem opisovanju in pripravi delovnih nalog. Analiza dela je osnova za napovedovanje po novih zaposlenih, prav tako pa je v pomoč pri ocenjevanju, razvoju, management karieri, vrednotenju in nagrajevanju posameznega delovnega mesta. Se pravi pri ugotavljanju potreb sta najbolj pomembna dva

sklopa analize dela - opis delovnega mesta in specifikacije delovnega mesta. Opis delovnega mesta je sestavljen iz naziva službe, delovnih nalog, odgovornosti, povezave z drugimi delovnimi mesti in delovnimi pogoji, ki so potrebni. Specifikacija delovnega mesta pa opisuje potrebne kvalifikacije, izkušnje, spretnosti, usposobljenosti, znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti, ki jih mora delavec imeti. Na podlagi tega lahko organizacija določi merila, ki jih bo uporabila v naslednjem koraku načrtovanja in planiranja kadrov. Analiza dela vključuje, kaj organizacija pričakuje od zaposlenega ter dejavnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljanje njihovega dela. Obstajata dva pristopa izvedbe analize dela - prvi se nanaša na pristop, ki je naravnano direktno na delo, z vprašanjem kaj so vsebine delovnega mesta, drugi pa je naravnano na vedenje zaposlenega z vprašanjem, kako delavec opravlja zahtevana dela. Ideja za potrebno zaposlitev novega kadra dobimo z različnimi načini iskanja informacij pri analizi dela. Informacije lahko dobimo z opazovanjem obstoječega opravljanja delovnih nalog, s sestanki in pogovori z zaposlenimi ter njihovimi vodjami, s pomočjo različnega gradiva in člankov, ki so na to temo in nenazadnje razvrščanja dela po pomembnosti ter ugotavljanja njegove pomanjkljivosti (Vukovič & Miglič, 2006b).

2.1.2 Načini in metode predvidevanja

Imamo več tehnik in metod, kako v podjetju predvideti potrebo po novem kadru. Način za katerega se podjetje odloči se razlikuje od situacije in želja. Za pozitivno predvidevanje se mora organizacija odločiti za pravo metodo, v nasprotnem primeru lahko pride do slabega in neprimerne predvidevanja. Metode predvidevanja lahko vsebujejo verodostojnost, management, časovni vidik, število zaposlenih, uporabnost virov, stabilnost in varnost na podlagi katerih se organizacija lažje odloči, katerega se bo poslužila (Vukovič & Miglič, 2006b).

- Kvantitativni in kvalitativni način: V grobem obstajata dva načina, ki sta uporabljiva in sicer, kvantitativni in kvalitativni način. Kvantitativni način opredeljuje in ovrednoti zaposlene po lastnostih, nato pa s statističnimi in matematičnimi metodami naredi izračun rezultata po predvidevanju viška ali primanjkljaja kadrovskega virov. V velikih organizacijah lahko to dejavnost opravlja strokovnjak ali teoretik. Kvalitativni način sloni na mnenju strokovnjakov kadrovskega virov. Strokovnjak z zbiranjem notranjih in zunanjih podatkov iz okolja pridobiva podatke o količini in lastnostih potrebne delovne sile. S to metodo se meri uspešnost zaposlenih, torej kar pomenijo domneve o stopnji produktivnosti v določenem predvidenem obdobju (Vukovič & Miglič, 2006b).
- Metoda presojanja: Strokovnjaki so pri tej metodi predvidevanja kadrovskega virov upravičeni do uporabe podatkov za izračune, dodeljevanja lastnega mnenja glede preteklih izkušenj prav tako pa tudi uporabo intuicije. Ta metoda, se uporablja tudi takrat, ko organizacija ne more predvideti glede preteklih podatkov in lahko napoveduje samo glede prihodnosti. Strokovnjaki se lahko poslužujejo metode od spodaj navzgor ali obratno od zgoraj navzdol. Napoved od spodaj navzgor poteka po

oddelkih v organizaciji, kjer vodje oddelkov s pomočjo zaposlenih naredijo razpredelnico potreb. Razpredelnice potreb različnih oddelkov se posreduje linijskim vodjam in nato se oni odločijo, kaj in kako naprej. Napoved od zgoraj navzdol oblikujejo managerji in vodje, kjer vsak poda svoje mnenje in pridejo do skupnega zaključka predvidevanja kadrovskih potreb. Skupaj rešujejo in se dogovarjajo, da pridejo do soglasja vseh (Vukovič & Miglič, 2006b).

- Preproste in kompleksne matematične metode: Preproste matematične metode imajo samo eno komponento za prikaz napovedi. Lastnost te metode je, da temelji na podatkih iz preteklosti in se poslužuje načina, da se količina zaposlenih linearno veča z obsegom dela, ki ga imenujejo napoved s pomočjo razmerij produktivnosti. Kompleksne matematične metode imajo več komponent za prikaz napovedi. Komponente, ki jih vključujejo pri predvidevanju poleg preteklih dogodkov so podatki o dobičku, bruto nacionalnem produktu, investiciji kapitala in prodaji. Pomembno je korelacijsko razmerje med nivojem zaposlovanja, komponentami in dogodki iz preteklosti (Vukovič & Miglič, 2006b).

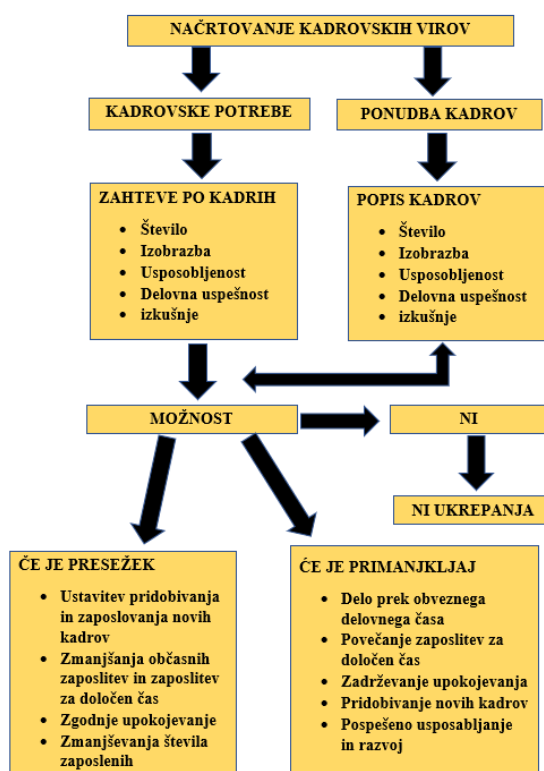
2.2 Načrtovanje in planiranje kadrov

Planiranje kadrov je proces, kjer definiramo koliko in kakšen kader potrebujemo ter kako naj bo strukturiran plan kadrovskih virov. Če organizacija želi dobro načrtovati kader, mora upoštevati organizacijo, poslovni cilj in management, kar pomeni, da mora biti načrt sestavni del celotnega strateškega planiranja organizacije. Glavno nalogo načrtovanja kadrov nosijo kadrovski strokovnjaki in vodje (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002). Planiranje kadrov je prva stopnja zaposlovalnega procesa. Strokovnjaki so pri tej dejavnosti pomembni, saj brez njihove pomoči težko zaznamo, kakšne značilnosti mora posameznik imeti, da ga načrtujemo na pravo delovno mesto (Lipičnik, 1998). Organizacija z ustreznim planiranjem kadra lahko obstoječim in novim zaposlenim nudi dolgoročno planirano kariero in življenje. Ta proces ne zajema samo, koliko potrebnih ljudi je treba zaposliti ampak, tudi korake kako priti do ustreznih virov in na kakšen način se jim približati. Planiranje kadrov je eden izmed najtežjih procesov, kjer organizacija v vsakem primeru na takšen ali drugačen način sprejema tvegane odločitve, saj pri zaposlovanju nikoli ne veš koga imaš na drugi strani (Novak, 2008). Ko v organizaciji izdelujejo plan morajo upoštevati količinske, kakovostne in prostorske aspekte. Poleg tega morajo v obzir vzeti tudi plansko obdobje, velikost in dejavnost organizacije, uvajanje tehnik in tehnologij ter statistične podatke s katerimi organizacija razpolaga (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999). Tudi okolje in stanje na trgu sta dejavnika, ki ju pri pripravi plana ne smejo zanemariti. Kot okoljski dejavnik štejemo zakonodaje, gospodarstvo, organizacijo, tehnologijo in kulturo. Pri planiranju morajo vodje in strokovnjaki upoštevati tri korake tj. analizo že obstoječega kadra, oceno potreb in sestavo potrebnih postopkov za strukturiranje teh potreb. S prilagodljivim planiranjem kadrovskih virov lahko predhodno rešijo organizacijo pred nelagodnimi situacijami in s tem prihranijo veliko truda in nevšečnosti (Novak, 2008). Imamo tudi vplive, kateri se kažejo za planiranje kadrov kot so fluktuacija (odhod zaposlenih zaradi

subjektivnih in objektivnih dejavnikov) in absentizem (odsotnosti opravljanja delovnih nalog zaposlenih).

Slika 1 prikazuje načrtovanje kadrovskih virov in njena členitev v primeru, ko je možnost in ko je ni, ter ukrepanja, ki so možna ob določeni potrebi in ponudbi kadrov.

Slika 1: Načrtovanje kadrovskih virov



Vir: Vukovič & Miglič (2006b).

2.2.1 Metode planiranja kadrov

Metode, ki jih lahko vodje uporabijo pri planiranju kadrov razlagajo Florjančič, Ferjan in Benik (1999):

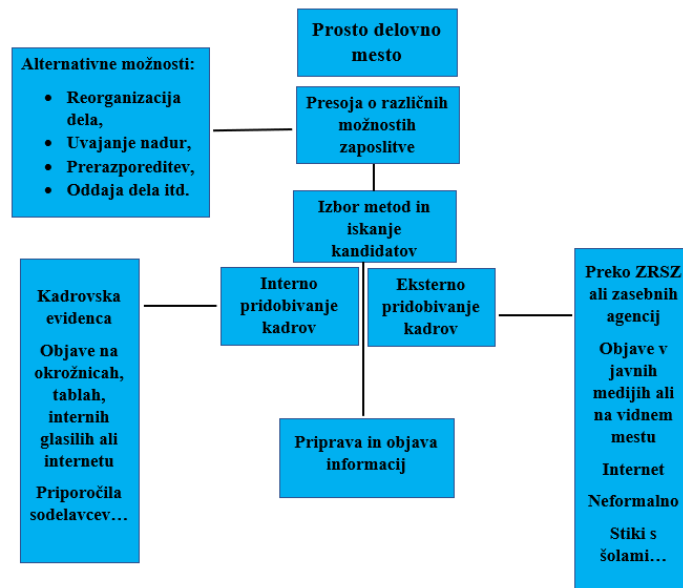
- Indeksno – korelacijska metoda (IKB metoda): Je metoda pri kateri gre za povezanost med razvojem gospodarstva in kadri. Izračun se napravi s pomočjo korelacijskega koeficienta. pri tem pa se upošteva rast kadrov s sorazmerno odvisnostjo rasti družbenega proizvoda.
- Metoda input – output: Tovrstna metoda enakomerno povezuje potrebo po diplomantih in študentih z odrejeno stopnjo ekonomske rasti. Ocenjuje tudi potrebe po raznovrstnih poklicih.
- Metoda modela (vzorca): Bistvo te metode je, da se organizacija zgleduje po podobnimi organizacijami, ki imajo slične tehnične opremljenosti.

- Anketna metoda: Gre za zbiranje anketnih vprašanj, kjer vzamejo večji ali manjši vzorec. Ta metoda je koristna za dolgoročno in kratkoročno planiranje. Bolj, kot je plan dolgoročen, manj zanesljiva je ta metoda in obratno.
- Normativna metoda: Glavna dejavnika pri tej metodi sta časovni in količinski normativ. Rezultati se kažejo v tehnični in tehnološki obdelavi posamičnih proizvodov kot osnova za celovito planiranje proizvodnje. Obstajata dva načina kako se lotiti te metode in sicer z izdelavo normative za enoto proizvoda v vseh fazah proizvodnje na osnovi delavca, ter s popisom delovnih mest in normativov.
- Indeksna metoda: Predpostavka tega modela je gibanje kadrov s katerimi se lahko ugotovi razmerje planiranega obsega proizvodnje in proizvodnosti dela.
- Kompleksna metoda: S to metodo izračunavamo globalne potrebe po kadrih na posameznih področjih. Metoda izvira iz trenutnega stanja, strukture kadrov ter povprečne rasti in preteklega dela proizvodnje.
- Delfi metoda: Za to metodo je značilno usklajevanje mnenj strokovnjakov glede na predhodno zastavljeno vprašanje problema, pomagajo si s pomočjo vprašalnikov.
- Druge metode: mednarodnega vzporejanja, linearne ekstrapolacije, ad hoc, družbenih ciljev, matematične, analize kadrov, produktivnosti ali proizvodnje sposobnosti, linearnega programiranja, regresije, mrežnega planiranja, ipd.

2.3 Pridobivanje kadrov

Ko ima organizacija potrebo ali željo po zaposlovanju, je proces pridobivanja kadra način odkritja pravega pristopa do željene publike, da jo privabijo in potem lahko naprej iščejo najprimernejšega kandidata. Slika 2 ponazarja proces celotnega privabljanja kadrov.

Slika 2: Proces privabljanja kadrov



Vir: Novak (2008).

Ko pride do pomanjkanja opravljanja določenih delovnih nalog, lahko organizacija uvede različne ukrepe ali zaposli nov kader. Rešitev za tovrstno težavo ni vedno v zaposlitvi novega kadra, lahko pride tudi do uvajanja nadur, reorganizacije dela, najem zunanje delavca ipd.. Zaradi tega je zelo pomembno, da organizacija predhodno pretehta kaj bo storila.

Organizacije lahko privabljajo kader na internen ali ekstern način. Razlika je v tem, da pri internem iščejo kader preko že zaposlenih v organizaciji, ki bi si morda želeli premestitev delovnega mesta, pri eksternem načinu pa iščejo kader zunaj, saj ga v organizaciji primanjkuje.

2.3.1 Interno pridobivanje kadra

Pri internem pridobivanju kadra lahko že zaposleni v organizaciji vidijo to, kot novo priložnost, spodbujanje njihove motivacije, napredovanje in občutek večje pripadnosti organizaciji. S pozitivnega vidika organizacije je interno pridobivanje kadra manj zahtevno, saj že zaposlena oseba potrebuje manj časa za uvajanje in prilagoditev na nove delovne naloge, kulturo, navade, pravila in delovanje organizacije. Prav tako organizacija zaposlenega že podrobneje pozna in s tem zmanjša tveganje, saj približno vejo, kaj pričakovati. Slaba plat tovrstnega pridobivanja kadrov je v tem, da lahko že zaposleni, ki je premeščen na drugo delovno mesto sčasoma ugotovi, da mu to ne ustreza in postane nezadovoljen. Organizacije obstoječe zaposlene včasih tudi napačno premestijo, saj morda ne gledajo na to kdo bo ustrezen za opravljanje določenih delovnih nalog, ampak gledajo na

to z vidika kdo bi si zaslužil napredovanje. S strani celotne organizacije je slaba plat, da ne zaposluje novega kadra, ker zmanjša možnost za nove ideje, fleksibilnost, kreativnost in inovativnost, saj je tak sistem bolj zaprt. Delavca, ki je premeščen na višje delovno mesto, lahko doleti, da si težko pribori avtoriteto nad svojimi sodelavci (Novak, 2008).

Metode internega pridobivanja kadra navaja Novak (2008):

- Kadrovska evidenca: vir, ki vsebuje raznovrstne podatke o zaposlenih in je sestavljena po predpisu. Pri kadrovski evidenci je pomembno, da se ta stalno dopolnjuje in da so podatki zaposlenih relevantni. Na podlagi kadrovske evidence se organizacije lahko odločijo za različne načine internega pridobivanja in sicer lahko gre za namestništvo, napredovanje, premeščanje, izobraževanje in re-elegiranje.
- Interne objave: so ugoden način internega pridobivanja, saj podjetju ni treba investirati velike vsote denarja, poleg tega pa za pridobivanje novega kadra porabi manj časa. Interne objave so lahko v organizaciji objavljene na oglasnih deskah, hodnikih, internih glasilih ter preko spletnih objav na strani organizacije ali poslane zaposlenim preko elektronske pošte. Edina slaba lastnost te metode je, da zaposleni danes večinoma ne prebirajo več oglasnih desk in posledično niso seznanjeni.
- Priporočila sodelavcev: tovrstna metoda je najcenejša, saj poteka širjenje informacij iz ust do ust, kar pomeni, da določenega zaposlenega priporoči sodelavec, ki ima lahko boljši položaj v podjetju. Slaba stran je lahko to, da je za nekoga ta delavec primeren zaradi čisto drugih lastnosti kot jih potrebuje organizacija in je mnenje preveč subjektivno.

2.3.2 Eksterno pridobivanje kadra

Za eksterno pridobivanje kadra se organizacije odločijo, ker jim že v osnovi primanjkuje kadra in zato, ker si želijo novih idej, večje inovativnosti in spremembe (Novak, 2008).

Metode eksternega pridobivanja kadrov Novak (2008) razdeljuje na sledeče načine:

- Preko javnih služb in uradov: v Sloveniji to poteka preko Zavoda RS za zaposlovanje, kjer zavod na podlagi željenih delavcev organizacije k njej napoti primerne brezposelne delavce.
- Preko zasebnih agencij: Agencija željen kader poišče in ga napoti v organizacijo. Prednost te metode je, da ima organizacija manjše tveganje, saj se agencija zaposlovanja ukvarja z ž natančno preverjeno izbiro. Tukaj lahko agencija poišče brezposeln kader ali pa motivira že zaposlen dober kader, da prestopi v organizacijo za katero meni, da bo koristen. Ta način je v Sloveniji v porastu, saj imajo organizacije možnost jamstva pri agenciji za kader ali pa način, da zaposlovanje v celoti poteka preko pogodbe z agencijo ne pa z organizacijo, kar pomeni, da organizacija nima nobenih obveznosti.
- Objave v javnih medijih: to so različne vrste objav, za katere se organizacija lahko odloči npr. oglasi na televiziji, radiu, revijah ipd.. Ključna stvari za uspešnost teh

oglasov je, da morajo biti pripravljene zelo premišljeno, da dosežejo pomen interesa zadane publike.

- Z uporabo spleta: v Sloveniji se eksterno pridobivanje kadrov s pomočjo spleta po večini uporablja kot dodatno metodo iskanja. Na ta način hitreje in ceneje pridejo do širše publike. Internetne strani, ki omogočajo zaposlitvene oglase so mojedelo.si, zaposlitev.net, deloglasnik.si in podobni portali zaposlovanja.
- Objave na vidnem mestu: sem spadajo obešene objave na mestih, kjer se iskan kader zadržuje, uporablja se ga v večini za manj zahtevna delovna mesta.
- Neformalno: je način pridobivanja kadra, preko priporočil znancev, sorodnikov, prijateljev ipd.. Tudi tukaj gre lahko enako kot pri priporočilih sodelavcev za zelo ozko ali subjektivno mnenje, ki lahko vodi k napačni izbiri zaposlenega.
- Stiki s šolami: ta način uporablja predvsem velika podjetja, ki vzdržujejo stike s šolami. Namen te metode je, da podjetja želijo pridobiti nov kader preko šol in kariernega centra, kjer s posredovanjem študentov/dijakov lahko pridejo do željenega kadra. Cilj je da s študenti že sodelujejo preko strokovnih praks, projektov, študentskega dela preden jih zaposlijo. Ko pa študentje zaključujejo študij, podjetja pristopijo in jim ponudijo redno delo.
- Štipendiranje: podjetja na ta način privabljajo mlad usposobljen kader, s tem da mu ponudijo denarno spodbudo. Študenti se na ta način postopoma uvedejo v organizacijo.
- Dnevi odprtih vrat: nekatera podjetja v tem vidijo veliko priložnost, da se predstavijo publiko in s tem morda omogočijo zanimanje posameznikov, da bi se radi nekoč zaposlili v njihovem podjetju.

2.4 Izbiranje in selekcija kadrov

Pri tem postopku izbiramo primeren kader, s pomočjo predhodnega opredeljevanja željenih lastnosti in sposobnosti kadrov ki so bile že določene v predhodnih opisanih dejavnostih, za iskano delovno mesto v organizaciji. Organizacijski cilj je izbrati kader, ki bo sposoben opravljati delovne naloge, ki jih iščejo in mu bodo lahko zaupane odgovornosti. Tako glede na predhodno zadane standarde v procesu izbire in selekcioniranja, zainteresiranih kandidatov ločijo med neprimerne, pogojno primerne in primerne kandidate. Gre za selekcijo med večjim vzorcem, da podjetje pride do manjšega relevantnega vzorca in nato izbiro pravega kadra. Najprej izločijo neprimerne kandidate in jih obvestijo o odločitvi. Primerne in pogojno primerne kandidate nato povabijo na razgovor in testiranje. Po razgovorih in testiranju se organizacija odloči za najbolj primerne kandidate, če pa slučajno pride do tega, da organizacija ne dobi željenega kadra celoten postopek ponovi, dokler ne izpolni zadanih ciljev. Vsaka organizacija ima še posebej določene druge kriterije, ki jih želi izpolniti, ponekod pa se poraja tudi vprašanje ali bodo zaposlili državljan ali oziroma domačina ali tujca (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999). Za selekcijo kadra določenega delovnega mesta mora organizacija izbrati najboljšo metodo izbiranja, s katero bo dobila informacije, ki jih potrebuje. Glavni načeli pri izbiri kandidata sta načelo učinkovitosti in uspešnosti. Selekcija kadra je dvostranski proces, katerega se nekateri ne zavedajo, saj ne

zajema samo kaj bi organizacija rada izbrala, toda tudi odločitev dobrih delavcev v kateri organizaciji bi želeli delati. Pri selekciji so zaželene realne informacije kandidata in podjetja. Če gre organizacija po krogih izločanja je prvi krog izbire z manj kompliciranimi metodami, v vsakem naslednjem krogu pa so zahtevnejše metode, da organizacija lažje določi ustrezne kandidate (Novak, 2008). Zelo pomembno je tudi nudenje enakih možnosti za vse, kar pomeni, da ne zajemajo vprašanj, ki so lahko diskriminacijska ali povezana z zasebnim življenjem posameznika, ki ne zadeva delovnega mesta (zakonski stan, sorodstvene vezi, telesne značilnosti ipd.). Eden izmed problemov, ki se lahko pripeti je, da vodja morda dobre kandidate izloči zaradi svojih predsodkov, svojevrstne natančnosti in stereotipov (Vukovič & Miglič, 2006b).

2.4.1 Metode izbiranja kandidatov

- Pisne prijave: Pod to vrsto spada življenjepis, ki je prvi stik kandidata z organizacijo. Življenjepis vsebuje podatke o izobrazbi, izkušnjah, znanju, priporočila, dosežke ipd.. Organizacija na podlagi življenjepisa naredi prvo stopnjo selekcije, kjer izloči kandidate ki vsebinsko ne ustrezajo, zahtevam za iskano delovno mesto. Organizacije najbolj podrobno pogledajo sposobnosti, izobrazbo in veščine zapisane v življenjepisu (Novak, 2008). Življenjepis vsak kandidat sestavi sam, zato poda informacije, ki so pozitivne narave, zaradi tega pa organizacija težko presodi kaj je resnično in kaj ne (Zupan in drugi, 2009).
- Prijavni obrazci/ vloge: mednje spadajo tudi kadrovske vprašalniki. Gre za strukturiran način pridobivanja kandidatovih lastnosti, kjer organizacije dobijo bolj specifične informacije, ki so jih želele v primerjavi z življenjepisom. Preko vlog in obrazcev, lahko prvi krog selekcioniranja poteka veliko lažje, saj boljše primerjajo kandidate med seboj. Obrazce in vloge lahko kandidat v predhodno izpolnjevanje dobi na dom ali preko spleta, lahko pa so mu predloženi tik preden opravi razgovor, odvisno od sistema organizacije.
- Razgovor/ Intervju: običajno organizacije najprej pregledajo življenjepis, nato pa povabijo po njihovem mnenju ustrezne kandidate na razgovor. Razgovor lahko poteka strukturirano, pol strukturirano ali nestrukturirano. Nestrukturiran razgovor pomeni, da izvajalec intervjuja v organizaciji nima določenih vnaprej sestavljenih vprašanj in razgovor poteka bolj sproščeno, še vseeno pa se mora pred tem dobro pripraviti, kaj bo kandidata vprašal. Slabost tega je, da lahko izpraševalec zastavi različna vprašanja različnim kandidatom, med tem pa ne dobi informacij o primerjavi med njimi. Delno strukturiran intervju deluje po sistemu vnaprej pripravljenih vprašanj, izpraševalec pa si pripravi tudi odprta vprašanja, kjer kandidate dodatno sprašuje glede na njihove odgovore. Strukturiran intervju ima vnaprej zastavljena točna vprašanja, s katerimi kandidate med seboj lažje primerja. Obstaja še standardiziran intervju, ki ima vnaprej določena vprašanja na katera je potrebno odgovoriti po zapisanem vrstnem redu in ne dovoljuje dodatnih vprašanj, zato se ga pri razgovorih manj uporablja. Glede udeležencev v intervjuju pa delimo intervju na individualni (kjer je prisoten samo en kandidat), skupinski (kjer lahko več kandidatov

na enkrat opravlja intervju) ali pa panelni intervju (kjer kandidata sprašuje več oseb od kadrovnikov, psihologov, managerjev, nadrejenih...).

- Testi: s testi lahko organizacija preizkusi kandidata in dobi rezultate z ocenjevanjem in vrednotenjem odziva kandidata. Lahko pridobi podatke o sposobnosti, znanju, vedenju in še ostalih odzivih. Organizacija mora za testiranje kandidatov izbrati primeren test s karakteristikam, ki jih potrebuje za pomoč pri vrednotenju iskanega delovnega mesta. Testi so lahko ustni, pisni ali praktični. V grobem se uporabljajo tri vrste testov in sicer, testi sposobnosti (merjenje mentalne, mehanične, senzorične in administrativne lastnosti), osebnosti (merjenje čustev, vedenja in mišljenja) in testi uspešnosti ter znanja (merjenje praktičnih sposobnosti).
- Delovni preizkusi : preverjanje kandidatov z resničnimi delovnimi nalogami, ki bi jih opravljali, če bi bili sprejeti za iskano delovno mesto. Na podlagi delovnega preizkusa organizacija ponovno ocenjuje in primerja kandidate med seboj.
- Ocenjevalni centri: Potekajo pod nadzorom ocenjevalcev v centru ter predstavnikom organizacije. V ocenjevalnem centru kandidate preizkušajo in ocenjujejo na podlagi opazovanja opravljanja kandidatovih nalog v kontroliranem okolju. Ta način je eden izmed dražjih in se bolj uporablja za izbor managerskih položajev. V Sloveniji pridobiva večji pomem, čeprav je številnim organizacijam še vedno nepoznan. S tem načinom lahko organizacije pridejo do manjšega tveganja pri izboru kandidata.
- Priporočila: so mnenja in predlaganja kandidatov preko prejšnjih delodajalcev, kjer s pisnim priporočilom in referencami pomagajo kandidatu do delovnega položaja.
- Zdravniški pregledi: večinoma gre v večini za končno stopnjo selekcioniranja kadra. Ko imamo že v ožjem izboru kandidate je lahko zdravniški pregled dejavnik za lažjo odločitev. Pri nekaterih delovnih mestih igra veliko vlogo, ponavadi tam, kjer so prisotne fizične aktivnosti (Novak, 2008).
- Neobičajne metode: Grafologija, astrologija, pseudo testi, poligraf, testiranje uporabe drog, video razgovori, računalniški razgovori in mnogo drugih (Vukovič & Miglič, 2006b).

2.5 Sklenitev delovnega razmerja

Ko se organizacija odloči za primernega kandidata, mu sporoči in podpišeta pisno formalnopravno delovno razmerje. Pogodba delovnega razmerja začne veljati, ko obe strani tj. delodajalec in delojemalec podpišeta pogodbo. Seveda s podpisom pogodbe ni vsega konec, saj je potem pomembno zdržanje delavca in delojemalca. Delovno razmerje je lahko poleg klasičnih razmerij za določen oz. nedoločen čas tudi v obliki pripravništva ali poskusnega dela. Pri pripravništvu in poskusnem delu organizacije zaposlijo delavca za določen čas (običajno za 1 leto), zato da delavca spoznajo in se na podlagi tega lažje odločijo ali je delavec primeren za dolgoročno zaposlitev v organizaciji ali ne, s tem pa imajo tudi manjše tveganje. Pogodba o delovnem razmerju mora zajemati sklenitev, trajanje delovnega razmerja, določitev in opis delovnega mesta, kraj opravljanja dela, delovni čas, dopust, počitek, odmor, varstvo delavca pri delu, izobraževanje, plačo in nadomestila, način spremembe pogodbe ter druge pravice delojemalca in delodajalca. Obe strani se s podpisom

pogodbe zavežeta določenih obveznosti s strani zakona, kolektivnimi pogodbami in individualni ravni organizacije. Velikokrat je primerno vključiti tudi suspenzijo, ki je zakonska popolna ustavitev delovnega razmerja za nekaj časa, po poteku le-te, pa vse naprej deluje normalno. Da lahko organizacija sploh zaposli delavca mora predhodno iskano delovno mesto javno objaviti, razen v določenih primerih, ko to ni potrebno. Določeni primeri so npr. štipendiranja, zaposlovanja invalidov, za določen čas, ki ne presega treh mesecev, pripravništva, zaposlitev družinskih članov itd. V primerih, kjer pridejo velike okoliške spremembe, ki ponazarjajo, da ni možno izpolniti namena pogodbe, je možnost spremembe delovnega razmerja. S sklenitvijo pogodbe mora organizacija poskrbeti za prijavo obveznega socialnega zavarovanja. Splošne obveznosti s strani delojemalca so opravljanje dela, obveznosti obveščanja, prepoved škodljivega vedenja, obveznost varovanja poslovne skrivnosti, prepoved konkurence in še druga, ki so odvisna od zahteve organizacije. Splošne obveznosti delodajalca pa so obveznost zagotavljanja dela, obveznost plačila, zagotavljanje varnih delovnih razmer, varovanja delavčeve osebnosti in seveda še dodatne, ki so odvisne od razmerja, ki sta si ga stranke med seboj dogovorile (Lipičnik, 1998).

2.5.1 Vrsta zaposlitev

Zaposlitev za nedoločen čas

Če vnaprej ni določenega datuma, kdaj bo delavec prenehal z delovnimi nalogami, gre za pogodbo za nedoločen čas. Za odločitev te pogodbe je po navadi v interesu organizacije in delavca, da bosta dolgoročno sodelovala in si zagotovila prihodnjo stabilnost (Lipičnik, 1998).

Zaposlitev za določen čas

Pri tovrstni zaposlitvi je vnaprej jasno kako dolgo bo trajala zaposlitev in datum kdaj bo delavec prenehal z delovnimi nalogami v organizaciji je koledarsko določen. Za pogodbo z določenim časom se organizacije odločijo, ko gre za delo, ki traja krajši čas, npr. nadomeščanje začasno odsotnega delavca, opravljanje sezonskih del, pomoč pri delu zaradi začasnega povečanja dela, projektna dela, kjer se točno določene obveznosti do projekta končajo z uresnitvijo le tega in še drugih vrst. Če delavec po določenem času še opravlja delovne naloge v organizaciji se smatra, kot, da je delavec podpisal pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (Lipičnik, 1998).

Posebnosti pogodb za zaposlitev:

- Opravljanje dela pri drugem delodajalcu – uporabniku
- Opravljanje javnih del
- Opravljanje dela s krajšim delovnim časom

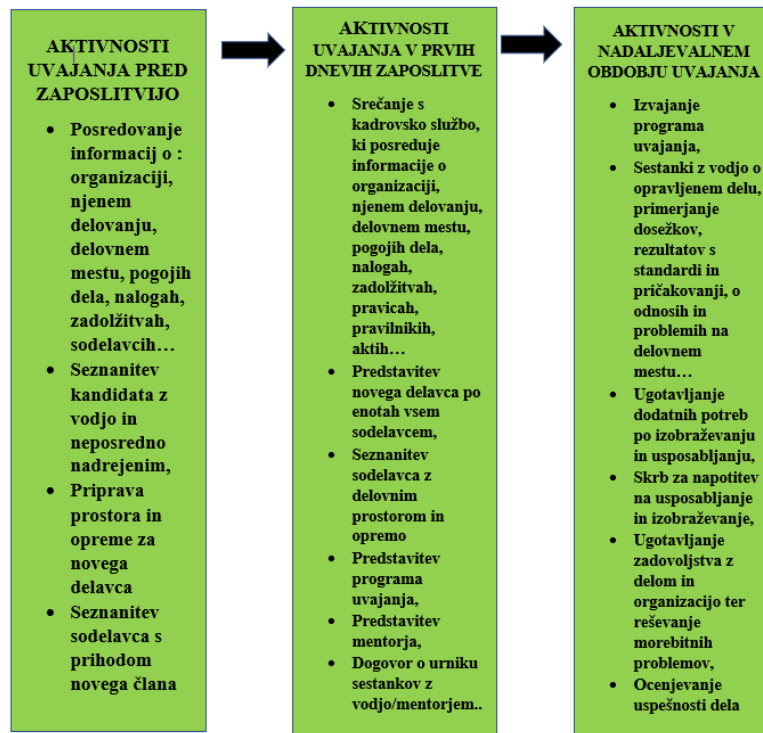
- Opravljanje dela na domu
- Opravljanje poslovnega dela (Avsec in drugi, 2007).

2.6 Uvajanje kadrov na delovne naloge

Razumeti moramo razliko med uvajanjem in usposabljanjem. Uvajanje je proces, kako poučiti in navaditi novince, oziroma novo zaposlene na delovno mesto, medtem, ko je usposabljanje namenjeno razvijanju določenih sposobnosti in pridobivanju določenih znanja, ki jih zaposleni potrebuje v danem trenutku za zadana delovna opravila. Če se novo zaposlenega uvaja z načrtom in sistemom je celoten proces bolj učinkovit (Merkač, 1998). Najprej organizacija predstavi novo zaposlenemu delovno okolje, sodelavce, nadrejene, organizacijo kot celoto ter njene cilje, kulturo in delovanje. Nato sledi postopek, ko ga začnejo uvajati v njegove delovne naloge. Pri uvajanju morajo sodelovati tudi drugi zaposleni, predvsem njegov vodja in mentor (uvajalec). Prve informacije in seznanjanje s splošnimi tematikami organizacije novo zaposlene seznanja kadrovski oddelek. Mentor mora biti usposobljen zato, da lahko uvaja novo zaposlenega in mu nudi olajšan vstop v organizacijo, skrbi za izvajanje uvajanja delovnih nalog, nudi podporo v stresnih situacijah izkaže spoštovanje, pospeši razvoj veščin (strokovno in tehnično znanje), zagotavlja povratne informacije, mu prisluhne, zastavlja cilje in ob enem pozna moč in politiko organizacije. Ta proces je zelo pomemben, ker organizacija vlaga v naložbo prihodnosti. Pri uvajanju se morajo organizacije zavedati, da proces traja različno dolgo, saj je odvisen od zahtevnosti delovnih nalog, odgovornosti, obsega in ugotavljanja na kakšen način določenemu novo zaposlenemu najbolje razložiti naloge in zadolžitve ter ga uvesti tako, da mu postane domače. Uvajanje je zato potrebno prilagoditi posamezniku, da bo čim hitreje in učinkovito prišel do samozavesti glede svojega znanja brez velike pomoči ostalih. Pri novo zaposlenemu je to, kako učinkovito se uvaja odvisno od tega koliko je spočit, koliko stresa občuti, od poznavanja pomena opravljanja njegovih delovnih nalog, od poznavanja posledic (pozitivne in negativne) glede opravljanja njegovih nalog, saj tako si najbolje predstavlja delovanje in konec koncev tudi od pridobivanja povratnih informacij o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu opravljanja njegovih nalog. Če se zaposleni ne počuti dobro pri uvajanju lahko posledično hitro odide iz organizacije (Avsec in drugi, 2007). Ključna sta strokovni in socialni vidik uvajanja. Socialni vidik predstavlja, kako se novo zaposleni počuti in obnaša v novem okolju, skuša ustvariti samoidentiteto in kako se vključi v krog zaposlenih. S strani organizacije je kvalitetno uvajanje kadra pomembno zaradi večje motiviranosti, zmanjšanjem fluktuacije, absentizma in zamujanja, zmanjšanjem stroškov s ponovnim pridobivanjem kadra in hitrejšim doseganjem storilnosti. (Novak, 2008).

Slika 3 ponazarja postopek uvajanja kadrov vse od zbiranja kadra do trenutka, ko se novo zaposleni uvedejo na delovno mesto.

Slika 3: Postopek uvajanja kadrov



Vir: Novak (2008).

2.6.1 Načini uvajanja kadrov

Informiranje: ta način uvajanja se začne že pri samem izboru kandidata ter vstopu v organizacijo, kjer ga seznanijo o pravilih, kulturi, delovnem mestu, zadolžitvah, nalogah, varnosti, izobraževanju ipd.. Lahko pa ga organizacija informira tudi s predstavitvenimi CD-ji ali v dokumentni pisni obliki (Novak, 2008).

Uvajalni seminarji: Do enega meseca, ko je novo zaposlen v organizaciji se udeleži uvajalnega seminarja, kjer ponovno dobi relevantne informacije poleg tega pa ima še možnost, da se malo bolj poveže s sodelavci (Novak, 2008).

Svetovanje: lahko poteka s strani mentorjev in vodij, kjer novo zaposlenim delijo nasvete, jih popravijo ob morebitnih napakah, nudijo dodatno literaturo za boljše razumevanje, jim pomagajo in usmerjajo tudi z vidika uporabe tehnične opreme, delovnih sredstev in delovnih postopkov (Novak, 2008).

Kroženje: novo zaposleni se poveže z oddelki, s katerimi bo v prihodnje sodeloval, zato, da spozna njihovo delovanje in delo, s tem pa pride do hitrejšega dosežka rezultatov. Poleg tega bolje spozna okolje, kjer dela.

Poskusno delo : je preizkus dela novo zaposlenega, ki lahko vodi v delovno razmerje, z določenim ali nedoločenim časom trajanja. Prednost tega načina je, da organizacija dobro spozna zaposlenega, ga preizkusi in nato popravi v določenih pogledih, če je to potrebno brez večjih zapletov, seveda pa si s tem priskrbi manjše tveganje pri daljši zaposlitvi (Avsec in drugi, 2007).

Pripravništvo : pripravnik je oseba brez predhodnih izkušenj na delovnem mestu, ki ga nato opravlja in je za to samo izobražen. Pripravništvo zajema splošni in posebni del, kjer v splošnem delu združijo pripravnike iz različnih strok v organizaciji in jih poučijo o lastnostih organizacije (strukturo, procesi, pravicami, ipd.). Posebni del je nato osredotočen na vsakega posameznika posebej in njegove naloge, on pa mora pisati poročilo kaj je postoril v času pripravništva (Avsec in drugi, 2007).

2.7 Razvoj kadrov

Pri razvoju kadra moramo ločiti štiri vrste razvoja in sicer: razvoj posameznika, skupinski razvoj, strokovni razvoj in organizacijski razvoj. Vsi od naštetih vplivajo na kader, razlika je v tem kako in na kakšno število kadrov vplivajo. Strokovni razvoj temelji na podlagi posameznika in na njegovo stroko/ področje, kjer se dopolnjuje, izboljšuje, razume in pripravlja na morebitne situacije in dodajanja novih delovnih nalog. Organizacijski razvoj je večje področje, kjer se razvija celoten kader v organizaciji, saj vpliva na celotno delovanje, strategijo, načrt in spremembo procesov. Namen organizacijskega razvoja je povečati učinkovitost, stabilnost in ob enem prilagodljivost organizacije, da se bo sposobna v danem trenutku spremeniti s pomočjo načrtovanega razvoja (Vukovič & Miglič, 2006a). Razvoj kadrov zahteva nenehno prilagajanje in spreminjanje kvalifikacije zaposlenih in modificiranje poklicno – izobrazbenega področja. V resnici praksa v organizaciji na področju razvoja še vedno zaostaja za teorijo. Pri posameznem zaposlenem pa razvoj vpliva na strokovno, delovno in osebnostno, področje na katere je zaželeno, da organizacije v celoti vplivajo na njih. V organizaciji je glavni nosilec za razvoj, oddelek za razvoj/ izobraževanje kadrov, v sklopu kadrovske izobraževalne funkcije. Seveda, pa so nosilci tudi vodje, zaposleni kot sami ter vsi odločevalci v organizaciji. Ker je izobraževanje in usposabljanje metoda za razvoj, v organizaciji sodelujeta oddelka za izobraževanje in oddelek za razvoj, ponekod pa sta oddelka združena. Proces razvoja sledi sistemu :najprej se zbirajo informacije, kje in v kolikšni meri potrebujejo razvoj, nato se pripravijo načrti za izvajanje kadrovske-razvojne ukrepe, ter nazadnje dodajo in izvedejo izobraževalne dejavnosti. Pri izbiranju informacij za nadaljnji razvoj je lažje opredeliti sedanje pomanjkljivosti, težje pa je predvideti bodoče zahteve dela in funkcij. Pri izbiranju informacij dobijo podatke o opredelitvi potenciala in interesa zaposlenih za razvoj, kjer nam pomaga kadrovske-razvojna datoteka. Ko se organizacija pripravlja na izvajanje razvoja, oddelki za kadre opravijo razgovor in pogovor z delavci po različnih oddelkih, potrebnih pa je več. Razgovori so v okviru informativnih, svetovalnih, odločitvenih in prihodnjih (stiki-nadzor) seznanitev. Z

informativnimi razgovori je cilj obveščanja zaposlenih o kadrovskih potrebah organizacije. Po navadi tovrsten pogovor vodi kadrovski strokovnjak, ki želi spodbuditi delavčeve želje po napredovanju in razmišljanju njegove prihodnosti, zato so tukaj vključene teme napredovanja in razvoja. Pri svetovalnih pogovorih je zopet vključen kadrovski strokovnjak, ki lahko povabi zraven tudi vodjo oddelka. Tukaj so že pogovori, ki zajemajo konkretne možnosti za napredovanje in razvoj zaposlenega in mu svetujejo ter pomagajo pri načrtovanju, njegovih potencialov. Odločitveni pogovori lahko potekajo posamično ali v skupini, skupino po navadi vzamejo, takrat, ko združijo tiste zaposlene, ki se bodo udeležili istega izobraževanja. V tem pogovoru zaposlenim povejo svoje končne odločitve, kdo bo šel na kakšno izobraževanje. Nato sledi izobraževanje, ki je orodje za razvoj kadrov (Jereb, 1989).

2.7.1 Izobraževanje in usposabljanje

Velikokrat ljudje enačijo izobraževanje in usposabljanje, kar je napačno. Res je, da sta med seboj povezana toda pomensko sta drugačna. Izobraževanje pomeni, da delavec pridobiva določena znanja veščin, sposobnosti, novosti, usposabljanja ipd., v izobraževalnem okolju (učilnici). Izobraževanje traja krajši čas in je večinoma pridobivanje velike količine teoretičnega znanja, kar omogoča tistemu, ki se izobražuje lastno presojo in mišljenje. Nadalje je usposabljanje proces učenja sposobnosti, ki jih delavec pridobi za opravljanje določenega dela. Usposabljanje tudi lahko poteka v učilnici, toda to se zgodi le redko, ponavadi poteka, kar na delovnem mestu oz. na terenu. Časovno naj bi usposabljanje trajalo še krajši čas od izobraževanja, saj vključuje bolj specifične tematike in področja. Lahko bi rekli, da je usposabljanje del izobraževanja saj je bolj specifično (Brody, 2019). Glavno pri obeh je, da se planira ocena po potrebi usposabljanja in izobraževanja, vsebujeta določitev ciljev, ki naj bi bili doseženi po izvedbi ter samo planiranje, kako naj bi to potekalo (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999). Največkrat se morajo novih izobraževanj in usposabljanja udeleževati strokovni in proizvodni delavci. Odgovor zakaj je temu tako najdemo v spremembah v zakonodaji, specifičnih spremembah in novostih v strokah ter zahtevnosti pri vedno višji kakovosti in zaželenem manjšem porabljenem času (Merkač Skok, 2005). Pri izobraževanju in usposabljanju obstajajo učne organizacije, ki jih ostale organizacije lahko implementirajo v svoj sistem. Na ta način organizacije lahko dosežejo sodobne načine, pristope in orodja, ki omogočajo natančnejše povratno poročanje. Učna organizacija se gradi leta in leta in, ko to ni več dovolj se mora preleviti v organizacijo znanja. Organizacija znanja brez učeče se organizacije ne mora delovati, je pa naslednji korak, ki omogoča analizo in pregled prihodnjih potreb posameznikov in organizacije ter ustvarja nova znanja (Mihalič, 2010b).

Izobraževanje mora nenehno potekati saj je drugače organizacija obsojena na propad. Cilj izobraževanja ni samo izobraziti kader na njihovem področju ampak tudi, na drugih področjih, saj prihaja doba generalistov, kar pomeni, da se različna področja povezujejo, bolj

kot kadarkoli prej. To je pomen, da kadri poznavaajo čim več različnih področjih in jih znajo povezati med seboj. Mihalič (2010b) argumentira, da je izobraževanje pravica in dolžnost vseh zaposlenih v organizaciji. Izobraževanje je pomembno zato, da se podjetje prilagodi določenim situacijam, pridobi dodatno vrednost in ostaja konkurenčen. Izobraževanje je praviloma razdeljeno, tako da so izobraževanja za vodje ločena od izobraževanj za zaposlene, ki so deljeni po področjih. Lahko izobraževanja vodi nekdo iz podjetja ali pa zunanji svetovalec oz. strokovnjak. Nekatere organizacije imajo svoje izobraževalne centre (Novak, 2008). Če se zaposleni ne izobražujejo stalno, so v zaostanku, kar pomeni, da ne bi mogli več opravljati delovnih nalog, ker jih ne bi znali. V izobraževanju kadra, sodelujejo prav tako lahko specialisti na področju trženja, razvojne službe in tehnologi. Izobraževanje poteka po strategiji, ki je sestavljena na osnovi ekonomske upravičenosti, udeležitve in motivacije zaposlenih (udeležencev), prilagoditvi potrebam določenega kadra in že od obstoječega intelektualnega kapitala delavcev (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999).

Usposabljanje naj bi delili na tri dele tj. opazovanje, oblikovanje sistema in implementacija ter evalvacija. Organizacija lahko opazuje opravljanja določenih del vsakdana svojih zaposlenih in na podlagi tega ugotovi, kje bi bilo potrebno usposabljanje in izboljšave. V drugem koraku oblikovanja sistema in implementacije se organizacija odloči in najde rešitev na kakšen način bo usposabljala določen kader, za to lahko sama poišče vsebine in gradiva za pomoč ali pa izvede trening usposabljanja. Treningi so lahko v obliki informacijske predstavitve, simulacije pri čemer ustvarijo določeno situacijo s pomočjo sredstev in nenazadnje z usposabljanjem na delu, ko delavec dejansko opravlja delo. V tretjem koraku evalvacija, organizacija vrednoti ali je bilo usposabljanje učinkovito ali ne, ter če so vidne kakšne spremembe (Merkač Skok, 2005).

2.7.2 Management karier

Kariera je poklicni položaj posameznika, ki lahko napreduje in ima načrte lahko pa je zaostal in meni, da mu poklicna kariera ni tako pomembna. Razvoj kadrov v organizaciji brez želje po napredovanju na delovnem mestu ter osebnotnem in strokovnem vidiku je brez smisla oziroma ne bo deloval. Planiranje managementa karier je odvisno od osebnih ambicij in potreb v organizaciji. Tipične kariere so stabilna, vertikalna, horizontalna in ciklična kariera. Stabilna kariera je zelo mirovalna kariera, kar pomeni, da posameznik ne prihaja do novih znanj in sprememb pri svojem delu. Vertikalna kariera pomeni, da se delavec vertikalno navzgor premika po hierarhični lestvici, do boljšega položaja in povečanja znanj in spretnosti v organizaciji. Horizontalna je, ko delavec pridobiva nova znanja, spretnosti, toda ostaja na istem delovnem mestu, samo več odgovornosti se mu narekuje. Ciklično kariero opravljajo delavci, ki imajo različne vrste delovnih nalog na različnih delovnih položajih in s tem pridobivajo raznovrstna znanja, kar lahko predstavlja napredovanje ali nazadovanje v organizaciji in nove začetke. Glavna razlika med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem je, da horizontalno ima več odgovornosti, zahtevnosti in vsebuje bolj

specializirane naloge, med tem, ko vertikalno ima zahtevnejše delovno mesto, kjer so določena dodatna znanja in sposobnosti (Merkač, 1998). Glavno besedo pri napredovanju zaposlenih v določeni organizaciji imajo vodje in managerji, ki čez čas spremljajo delavčevo izobrazbo, izkušnje, uspešnost, natančnost in specifičnost. Priporočljivo je, da imajo organizacije enkrat letno pogovor med vodjo in z vsakem zaposlenem posebej, da na ta način razčistita pojme kot so preteklo, sedanje in prihodnje želje, ter kje se lahko uskladita za čim večje zadovoljstvo obeh (Novak, 2008). Na podlagi obdobja po starosti imamo ljudi na splošno tudi zaposlitvene značilnosti skozi leta. Do 14 leta se razvijamo in šolamo, naši interesi pa so socializacija s prijatelji in vrstniki, v tem obdobju še nimamo velikih poklicnih želja. Od 15 do 24 leta se raziskujemo, kjer še nismo čisto odločni kaj bi radi, preizkušamo različne delovne naloge ter naša stališča se nam počasi jasni. Med 25 in 44 letom, si posamezniki že želijo zagotoviti stabilnost, redno službo, toda še vedno obstajajo možnosti, kjer se ljudje premislijo in spremenijo poklic. Vzdrževano obdobje je med 45 in 64 letom, ko posamezniki želijo ohraniti svoje delovno mesto, zelo redke so spremembe poklica v tem obdobju. In nazadnje še obdobje upadanja, ki nastopi po 65 letu, v tem obdobju se bolje znajdejo tisti, ki so že predčasno delali občasne dejavnosti (ob službi ali pa podobno) (Ivanuša-Bezjak, 2006). Holland John je razvil osebnostne tipe, kjer je obrazložil kako lahko kadre ločimo in jih uvrstimo v enega izmed njih na podlagi osebnostne poteze in poklicno okolje. Spodnja tabela 1, prikazuje te osebnostne tipe na podlagi katerih se managerji in vodje, lažje odločijo in predvidevajo kakšno kariero in pomembnost ima posameznik, da zadovolji svojo osebnostno usmerjenost na ta način pa mu v organizaciji lažje nudijo zadovoljstvo ob enem pa lahko predvidevajo, kaj jih lahko pričakuje in kako načrtovati (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Ivanuša-Bezjak (2006) razvršča naslednje osebnostne tipe:

Tabela 1: Razvrščanje kadrov glede na osebnostne tipe

Osebnostne poteze	Tip	Poklicno okolje
Manjka mu socialnih spretnosti, ugajajo mu konkretne delovne naloge, je odkrit, materialist, nefleksibilen in po navadi poseduje mehanične zmožnosti.	realistični	elektrikar, mehanik, fotograf, risar.
Zelo usmerjen k nalogam, zanimata ga matematika in znanost, je neodvisen, analitičen, intelektualno razvit, vendar premalo zgovoren, vodenje prepušča drugim.	raziskovalni	kemik, matematik, laboratorijski tehnik, računalnikar in elektronik.
Ugaja mu samouresničevanje skozi umetnost, je sanjaški, usmerjen vase, neodvisen, z estetskimi vrednotami in umetniško ustvarjalnostjo.	umetniški	kipar, igralec, glasbenik, pedagog, vodja orkestra, literarni urednik, pisec in kritik.
Rad ima družbeni odnos, poseduje dobre komunikacijske spretnosti, obkrožen je s socialnimi problemi, je usmerjen k skupinskemu obnašanju in rad opravlja vzgojne aktivnosti.	socialni	učitelj, profesor, socialni delavec, sociolog, rehabilitacijski svetovalec, medicinska sestra.
Rad ima voditeljsko vlogo, je ambiciozen, dominanten, prepričljiv, uspešno izrablja verbalne spretnosti.	podjetniški	kadrovski, prodajni in produkcijski menedžer.
Je političen, se dobro obvladuje, družben in nekoliko konservativen, rad rešuje strukturne naloge s številnimi podatki in procesi.	konvencionalni	kontrolor delovnega časa v tovarni, knjigovodja, tajnik, knjižničar, receptor, bančnik.

Vir: Ivanuša-Bezjak, (2006).

2.8 Motiviranje zaposlenih

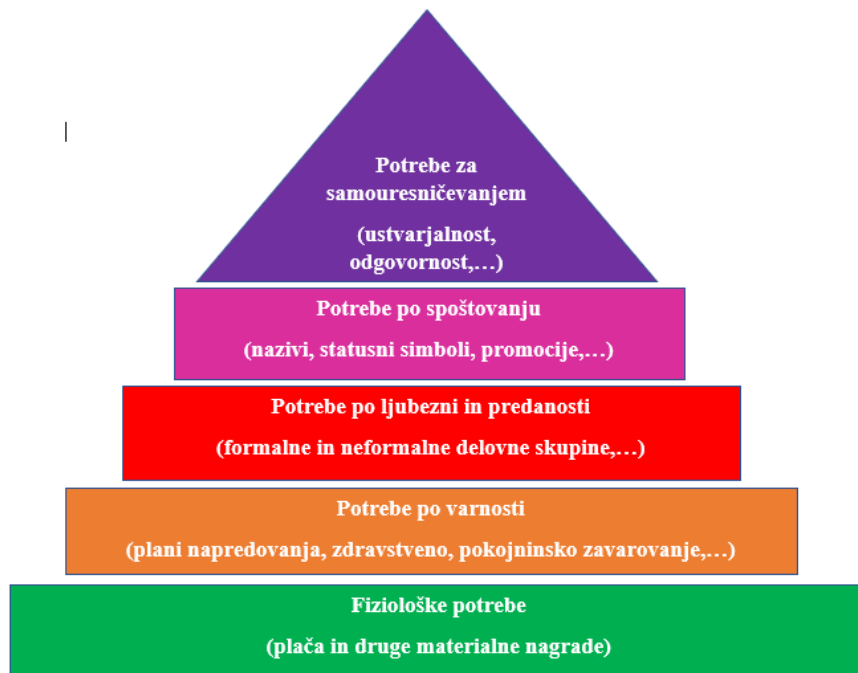
Naloga vodje je motivirati, navduševati, spodbujati, prepričevati zaposlene, da ustvarijo čustveno vzdušje in dosegaajo željene rezultate osebnega pomena ter organizacije. Motivacija je ena izmed najbolj pomembnih aktivnosti v organizaciji z motiviranimi vodjami pridemo do motiviranega kadra in posledično do motivirane organizacije. Vodje motivacijo dosežejo, tako da najprej poskušajo razumeti zaposlenega mu prisluhni, biti empatični in se vživeti v njegovo vlogo. Vloga vodje pri motivaciji je ustvarjati okolje, ki motivira zaposlene. Način motiviranja in pristopi so si različni glede na učinke od posameznika do posameznika. Vodje se morajo zavedati, da je za dolgotrajno motiviranje potrebno v veliki meri upoštevati čustva, seveda poleg tega pa še cilje in osebna prepričanja. Zaposleni, ki so motivirani delujejo usklajeno proti skupnem cilju. Katerokoli dejavnost ljudje opravljamo je to zgolj prvo zaradi zadovoljitve lastnih potreb, ki so si med posamezniki in situacijami različne. Vodje morajo vsaj enkrat letno opraviti motivacijski govor, priporočljivo pa je tudi čestitanje zaposlenim za dosežke, izpostavljanje preteklih rezultatov, prirejanja slovesnosti in srečanj in še mnogo drugih dejavnosti. Nefinančne in finančne nagrade spadajo pod sredstvo motiviranja, ki bodo opisani v nadaljevanju diplomske naloge (Mihalič, 2010a). Na motivacijo vplivajo individualne razlike (potrebe, stališča), značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje in značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije), organizacijska praksa (sistem nagrad, pravila) (Lipičnik, 1998).

2.8.1 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije nam prikažejo vrste potreb in kako jih lahko izpolnimo. Najbolj znani in pomembni motivacijski teoriji sta Maslowa in Herzbergova.

Maslowa teorija se drži načela, da se človeške potrebe pojavijo po vrstnem redu, tako kot je napisano in prikazano na spodnji sliki 4 v obliki piramide. V oklepaju pa so napisane dejavnosti, ki vplivajo na vsako vrsto potreb in kako lahko vodje na ta način zadovoljijo njihove potrebe in jih kontrolirajo. Blokade, ki pridejo za ne uresničevanje motiviranja s strani ne zagotavljanja zadovoljitve potreb so, da pri potrebi po spoštovanju (ugled, cenjenost), pozabijo vključiti tudi delavce na nižjih delovnih mestih. Potem se poraja problem, da vodje ne zagotavljajo potrebe po varnosti in jih nasprotno, silijo v delo z grožnjami, kar zopet pripelje do blokade za motiviranje. Maslow, nasvet je, da morajo organizacije zadovoljiti tiste potrebe, ki so najmanj zadovoljene, kot je na primer potreba po samouresničevanju (višje v piramidi) in da bodo na tak način prišli do večje motivacije, kot da bi se ukvarjali samo z fiziološkimi (nižje v piramidi) potrebami.

Slika 4: Maslowa motivacijska teorija



Vir: Kramar Zupan, (2009).

Motivacijska teorija Fredericka Herzberga loči med higienike in motivatorje. Higieniki so tisti, ki ustvarjajo primerno okolje za motiviranje, toda ne vplivajo na to, da zaposlene neposredno motivirajo v nasprotnem primeru motivatorji ne poskrbijo za okolje toda, so osredotočeni, da dajejo vpliv motivacije zaposlenim. Higieniki morajo biti prisotni samoumevno, saj drugače je nezadovoljstvo preveliko (Kramar Zupan, 2009).

Leavittova motivacijska teorija tukaj se pojavi občutek pomanjkanja nečesa. S to teorijo lahko managerji pridejo do lažje ugotovitve na katerem področju in katere aktivnosti je treba spodbuditi. Celoten postopek do cilja je napet in na delavca vpliva čustveno z občutki nemira in neprijetnosti. Cilj te teorije je doprinesti olajšanju celotnem postopku tako, da olajša situacijo zaposlenemu, na način, da bo delavec vedel ali dela v pravo smer ali ne (Lipičnik, 1998).

Vroomova motivacijska teorija glavni faktor pri tej teoriji je vedenje. Zaposlen se zaveda, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja v nasprotnem primeru nepravo vedenje do negativnih posledic. To teorijo se izbira v primerih, ko organizacije želijo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem do cilja (Lipičnik, 1998).

Hackman- Oldhamov motivacijska teorija je namen obogatitve dela in občutka smisla in pomembnosti, za opravljanje dela. Na motivacijo naj bi vplivali trije psihološki dejavniki poznavanje ravni uspešnosti, občutek osebne odgovornosti in zaznavanje vrednosti dela (Lipičnik, 1998).

Frommova motivacijska teorija poimenuje dve vrsti motiviranja in sicer zaposlene, ki bi radi nekaj imeli, kar pomeni, da jih morajo v organizaciji motivirati in nagraditi finančno in zaposleni, ki bi radi nekaj bili, kar poimenuje, da jih je potrebno nefinančno motivirati in nagraditi. S to teorijo manager pride do najboljšega orodja za motiviranje in nagrajevanje (Lipičnik, 1998).

Motivacijska teorija Davida, McClellanda poudarja, da so nekatere potrebe tiste, s katerimi se ljudje ne rodimo, kot so potrebe po dosežku, moči, uveljavitvi, ki so pridobljene tekom življenja in izkušenj (Kramar Zupan, 2009).

Problemsko-motivacijska teorija želi motivirati z načinom problema, kjer naj bi zaposleni dobili neprijeten občutek in silo po reševanju. Managerji pri tovrstni teoriji naredijo problem, da ga delavci občutijo in ga začnejo aktivno reševati. Pomembno je, da manager ne rešuje tega problema in da zastavi primeren problem, da ni potem večjih zapletov (Lipičnik, 1998).

2.8.2 Motivacijski modeli

Model pričakovanj gre za model, ki se ne osredotoča na potrebe toda na miselni proces zaposlenega, kako bo prišel do nečesa, da bo nagrajen in bo dobil poplačano, kot si je to zamislil in pričakoval (Kramar Zupan, 2009).

Model enakosti: pri tem modelu je poglobljena socialna pravičnost, ki temelji na tem, da zaposlen ni motiviran zaradi končne nagrade ampak s tem, da ima občutek, da je pravično in enakopravno obravnavan, kot ostali in s tem pridobi občutek vrednosti, spoštovanja in pripadnosti (Kramar Zupan, 2009).

Model pravičnosti: tukaj pa gre za pravičnost med zaposlenim in njegovim prejemkom, se pravi z vidika nagrade. Delavec, ko pridobi neko nagrado je ne želi nikoli izgubiti v bistvu si jo želi skozi čas še povečati. Zato tukaj govorimo o tem kaj je pravično za posameznega zaposlenega, kolikšno nagrado si zasluži in kako to uravnati (Lipičnik, 1998).

2.9 Zagotavljanje uspešnosti

Uspešnost zaposlenih lahko zagotavljamo z vrednotenjem uspešnosti, kjer se narekujejo pričakovanja, merjenje dela, vrednotenje in ocenjevanje dela ter beleženje dejanske in pričakovane uspešnosti. Na tak način vemo, kje bi se lahko bolj potrudili in kje nam gre dobro, za prihodnje izboljšanje. Zagotavljanje uspešnosti je lahko ocenjevanje posameznega delavca ali celotne skupine. Če pri ocenjevanju s pomočjo vnaprej določenih kriterijev vidijo, da je prišlo do željenih rezultatov, zaposlene nagradijo, z načinom stimulacije, višanja variabilnega dela plače ali z drugo vrsto nagrade. S tem načinom organizacije vidijo, kdo se trudi k napredku, izboljšanju svojih napak in je s tem nagrajen ob enem pa vidi komu ni mar. Zagotavljanje uspešnosti po navadi izplačuje stimulacijo in tovrstne nagrade mesečno in

deluje na kratki rok, toda posledično je to sistem, ki deluje tudi dolgoročno. Dolgoročnost se vidi v dobropisu za napredovanje ali povišico plače, glede na ocene posameznika, ki se je vrednotilo mesečno. S tem načinom lahko vodje pozitivno vplivajo s pomočjo še drugih kadrovskih orodij na uspešnost organizacije, motivirajo zaposlene, obvladujejo plače, ugotavljajo planiranje nadomeščanj, razločijo med dobrimi in slabimi delavci, povečujejo promet in zmanjšujejo stroške, sprotно ugotavljajo stanja in potrebe po usposabljanju, imajo večji pregled nad delovanjem, jim nudi pomoč pri lažji odločitvi, komu dati možnost za napredek, ipd. Vrednotenje uspešnosti poteka s pomočjo subjektivnih in objektivnih metod, od ocenjevanja, merjenja in kombinacijo obeh (Merkač, 1998). Akcijski načrt je korak po ocenitvi posameznika ali skupine, kjer se naredi vnaprej načrt po dogovoru vodje in zaposlenega, kaj bosta dosegla in se določi z ukrepi. Slabše delavce s tem sistemom ne izključijo, toda poskušajo najti razlog zakaj ne dosega določenih rezultatov in mu na ta način poskušajo pomagati pri iskanju in reševanju problema (Mihalič, 2020).

2.9.1 Metode ocenjevanja

- Ocenjevalni list : Izpolni ga vodja za vsakega zaposlenega posebej, ni važno na katerem delovnem mestu dela. Na listu se ocenjuje po pet stopenjski lestvici, kar ena pomeni nezadovoljni rezultati in pet pomeni odločni rezultati. Razdeljen je na štiri sklope; delovni rezultati, načini opravljanja delovnih nalog, kompetence in osebnostne lastnosti zaposlenega. Za vsak sklop se izračuna povprečna ocena in nato jih združijo v izračunano končno oceno (Mihalič,2020).
- Ocenitev zaposlenih s strani neposredne vodje : Vodja zaposlenega oceni na podlagi individualnih dokumentov (zaposlenega), kar zajema karierni načrt, zapisnik rednega letnega razgovora, poročila o delu, dokazila o opravljenih izobraževanj, morebitnih nagradah, sodelovanjih in še drugih dokumentov, če jih zaposlen ima (Mihalič,2020).
- Samoocenitev posameznikov: Vodje motivirajo, da se zaposleni še sami ocenijo in izpolnijo ocenjevalni list. S tem lahko vodja spozna samoocenitev in samovrednotenje posameznika, kar je pomemben podatek, kako sami sebe zaposleni vidijo (Mihalič,2020).
- Ocenitev zaposlenih s strani ožjih sodelavcev: Vsak član ožjega tima oceni vse sodelavce. Vprašalnik je v tem primeru prilagojen skupnemu delu in ne ocenjevanju celotnega zaposlenega iz vseh vidikov. Na tak način vidijo kako se v oddelku, timu oziroma med sodelavci zaznavajo in ocenjujejo. Pri tovrstni ocenitvi, je zaželena anonimnost, da ne pride do kakšnih zamer (Mihalič,2020).
- Ocenitev zaposlenih s strani podrejenih sodelavcev: Tudi vodje morajo biti ocenjene s strani delavcev. Kjer organizacija pridobi informacije ali je vodenje dobro oziroma, kaj zaposlene moti in kaj jim je všeč (Mihalič,2020).
- Izdelava individualnih poročil o ocenjevanju: Na podlagi ocenjevalnih listov, naredijo vodje poročilo ocenjevanja. Poročilo se nanaša na vsakega zaposlenega posebej z vpisano oceno in dopisanimi temeljnimi ugotovitvami. So izhodišče za ocenjevalni razgovor (Mihalič,2020).

- Ocenjevalni razgovor: Pogovor poteka individualno in formalno med vodjo in zaposlenim. Poteka analitična razprava o ocenitvah in deljenje povratnih informacij. Vodja mora pri tem delu izpostaviti prav tako dobre (pohvalo) kot slabe (za izboljšave) lastnosti. Nato v tej fazi skupaj pripravita akcijski načrt za prihodnost (Mihalič,2020).
- Metoda 360- stopinjskega ocenjevanja : to je način, kjer delavci dobijo povratne informacije z več različnih virov. Ker so informacije podane iz več smeri so bolj popolne in dobijo zaposleni večji pregled. To lahko vključuje vse zgoraj našteje metode z možnostjo dodanih povratnih informacij strank. Za izvedbo tovrstnega ocenjevanja je potrebno več časa, toda je najbolj relevantna, čeprav lahko pride tudi do slabih efektov, če vodje niso večje temu modelu in ga ne znajo strokovno implementirati.

2.10 Nagrajevanje

Pri nagrajevanju se srečamo z vprašanjem kako nagraditi zaposlenega, ali naj bo nagrada finančna ali nefinančna? Odgovor se najde v preferencah posameznega delavca, ter cilju in zmožnosti organizacije. V sodobnem času je prišel problem, da organizacije napačno dojemajo kaj pomeni nagrajevanje in sicer v smislu, da je nagrajevanje izravnava, da so delavci delali pod neprijetnim vplivom za preživetje. Nagrajevanje je način in bi moral biti dojemljiv kot, kako se podjetje zahvali in motivira svoje zaposlene, kot vračilo delavčeve pristojnosti in prispevka in ne samo njegovega časa in energije vloženega v določeno delo. Vsaka organizacija ima svoj način nagrajevanja, ki je skladna s strategijo in politiko, vsebujejo pa tudi svoj sistem ravni plač in druge ugodnosti. Kar je zelo pomembno je to, da plačilo za opravljeno delo ni edini vpliv za dobro opravljeno delo ampak tudi namen nagrade, saj deluje kot psihološki motivator. Dejavniki zakaj organizacije sploh nagrajujejo so v tem, da ohranjajo občutek pravičnosti in poštenosti v organizaciji, privabljajo nov in dober kader, nadzorujejo lahko stroške, motivirajo, podpirajo poslovno strategijo, povečujejo konkurenčnost ter izpolnjujejo zahteve iz zakonov in predpisov. Organizacije se lahko odločijo ali bodo nagrajevale za določeno opravljeno delo (posameznika), uspeh v oddelku/timu (skupinsko) ali samo določena delovna mesta. Ko se sestavlja program nagrajevanja mora biti točno določeno vnaprej, razumljivo, preprosto, ne sme vzbujati negativnih učinkov, mora biti pravično, vključevati mora vse zaposlene, da imajo vsi enake možnosti in postavljeni morajo biti pravi kriteriji. Na koncu se določi način nagrajevanja in potrebno ga je preveriti ali bo tip nagrajevanja ustrezen. Za vsakega posameznika denar predstavlja drugačen pomen, pri nekaterih mora biti nujno vključen pri nagrajevanju pri nekaterih pa ni nujno (Lipičnik, 1998). Denarne nagrade pa imajo tudi nekaj prednosti in slabosti, prednosti so, da v večini so zaželeno, enostavne, razumljive in lahko predstavljajo dodatno spodbudo, na drugi strani slabosti pa so, da niso obstojne, so običajne, težko jih izboljšamo, saj si delavci želijo vedno več ali postanejo celo same po sebi umevne (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

Nefinančno nagrajevanje je lahko z vidika dela ali vidika okolja. Z vidika dela je lahko kot povečanje zanimivosti ter razgibanosti dela, dodajanje izzivov in odgovornosti, pohvale za delo in različna priznanja, možnost napredovanja, prosti dnevi, dodaten dopust, dodatno izobraževanje, omogočanje v nekem pogledu vodenje, pridobivanje poznanstev, ipd. Z vidika okolja pa je lahko v obliki ugodne razvrstitve, z dodeljevanjem ustreznega nadzora, omogočanje dela s simpatičnim timom, zagotavljanje varnega, zdravega in poštenega okolja, ipd. Finančno nagrajevanje pa je lahko neposredno ali posredno. Neposredno je v obliki denarja kot je plača (višja plača, zvišanje variabilnega dela plače), provizija, dodatki, denarna nagrada ipd.. Med posredno nagrajevanje štejemo različne ugodnosti zavarovanja, zdravstva, plačan dopust, raznovrstne podpore, skrb za otroke in mnogo drugih (Lipičnik, 1998).

Nagrajevanje lahko poteka tudi preko razdelitve dobička obstajajo tri osnovni programi za razdelitev dobička, ki so:

1. Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing)
2. Nagrada za dosežke (goal-sharing, success-sharing)
3. Programi udeležbe zaposlenih v dobičku (profit-sharing) (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

2.11 Zadržanje

Velika izguba organizacije je odhod dobrega delavca, zato je potrebno, da ugotovijo, na kakšen način ga lahko zadržijo in mu nudijo, kar potrebuje. S tem, ko dober delavec odide, mora organizacija vložiti trud in čas, da pridobi novega zaposlenega, da se uvede še pred tem pa, da najde nekoga, ki bo za to delovno mesto primeren. Če dober delavec odide se posledično lahko začnejo tudi drugi delavci spraševati, če imajo oni prav tako razlog in možnost, da odidejo na drugo boljše delovno mesto. S tem organizacija doživi še močnejši pritisk zaradi odhoda večjega števila zaposlenih, kar vodi v neopravljena dela v večji količini. To pomeni, da morda organizacija v tistem trenutku ni sposobna poslovati in se mora najprej pobrati, da lahko nadaljuje, kar vpliva ne samo finančno in profesionalno, toda še na drugačne načine, ki vplivajo izven organizacije (morda na kupce, stranke, poslovne partnerje, ipd.). Dejavnosti kadrovanja imajo tukaj velik pomen, katerega ne smejo zanemariti, oziroma se osredotočiti šele, ko je to prepozno. Zelo pomemben je že prvi korak zaposlovanja, kjer ne želimo samo, da zaposlen poda realne informacije ampak tudi organizacija, da že na začetku pove resnično situacijo, delovanje in pričakovanje in glede na to že na začetku obe strani vesta kaj bosta sprejeli in kaj ju čaka. Kot sem že zgoraj omenila ima vsak zaposlen svoje načine zadovoljstva in želje, zato je pomembna prilagoditev. Na ta področja se morajo kadrovniki in vodje osredotočiti skozi celoten čas, če želijo kader zadržati.

2.11.1 Strategija zadržanja

Organizacije se lahko osredotočijo po strategiji zadržanja in njenih iztočnic, ki jih razlaga (Half, 2020):

- Orientacija zaposlenih – vsakega novo zaposlenega je potrebno že od začetka (uvajanja) pripraviti na uspeh in ga podučiti o politiki in kulturi podjetja, kako lahko prispeva k organizaciji in kako lahko uspe.
- Mentorski program (ang. coaching) – mentorji so lahko zelo dobri voditelji, kjer novo zaposlenemu nudijo nasvete za katere morda novo zaposlen ne bi prišel sam do njih. Dobijo tudi nova znanja od mentorjev in obratno lahko se mentor tudi nauči kaj novega od zaposlenega.
- Nadomestila – vsak zaposlen, mora biti že na začetku obveščen o prejemkih, ki jih lahko dobi od organizacije. To zajemajo podatki o višini plače, bonusih, plačani bolniški in odsotnosti, zdravstvene dajatve in pokojninske načrte.
- Bonitete – ne glede kakšno vrsto dela zaposlen opravlja se mora zavedati o svojih službenih bonitetah, ki jih lahko prejema od popustov v trgovinah, brezplačnih prehranskih obrokih, službenih dopustih ipd..
- Dobro počutje – organizacije lahko omogočijo z možnostjo dostopa do fitness centrov, zdrave prehrane, programe za zmanjšanje stresa in duševnega zdravja, načrtovanje kreditnega in pokojninskega svetovanja, da se zaposleni v duševnem, psihičnem, fizičnem in finančnem smislu lahko počutijo manj obremenjene in boljšega počutja.
- Komunikacija in letna poročila – kot že zgoraj omenjeno, je komunikacija ključna, saj na tak način vodje pridobijo informacije o morebitnih problemih, da jih zaznajo in poskušajo odpraviti. Komunikacija pa mora potekati sprotno, ne samo na podlagi enoletnih poročil, saj se v enem letu lahko veliko stvari pripeti in jih v letnih poročilih zanemarijo, ker mislijo, da niso tako pomembni dejavniki.
- Usposabljanje – če imajo delavci možnost stalnega brezplačnega izobraževanja je to lahko zelo dober dejavnik, da ostanejo. Če organizacije vlagajo v izobraževanja, ki so težje dostopna ali dražja za posameznika z različnimi konferencami, prireditvami, šolninami ipd. je situacija zmage iz obe dveh strani.
- Nagrajevanje – če se zaposleni počutijo cenjeno in nagrajeno bodo kasneje odšli, kot če imajo občutek, da so samoumevni in da njihovo delo ne pripomore k uspešnosti organizacije.
- Razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem – s tem ko se vodje zavedajo, da imajo zaposleni svoje privatno življenje, temu tudi naredijo načrt dela, da ne pride do stalnega motenja zaposlenih, takrat ko so izven svojega delovnega urnika. S tem ko spodbujajo zaposlene, da si po opravljenem delu vzamejo čas za sebe in svoje bližnje, bodo tudi prišli z večjim zadovoljstvom in brez slabe vesti nazaj, da opravljajo delo dobro.
- Fleksibilen delovnik – nekatere organizacije se poslužujejo dela od in do določene ure (po urniku), toda treba je vzeti v zakup, da so si delavci različni in da imajo svoj ritual in čas, ko so bolj produktivni in ko so manj, zato je fleksibilnost za večji učinek koristna. Tako tudi zaposleni vidijo veliko pozitivno lastnost, da so bolj voljni in

produktivni za svoje delo. Prav tako je odvisno od tega ali zaposlen lahko opravlja in si želi opravljati delno od doma ali ne, tudi čas potovanja do službe je lahko velik stres zato nekateri raje delajo stisnjen delovni teden in imajo potem par dni prostih.

- Obvladovanje sprememb – ko se organizacija srečuje z različnimi novostmi in spremembami je potrebno vse zaposlene obvestiti iz prve roke in jim nuditi odgovore na morebitna vprašanja, saj le tako bodo vedeli na čem so, manj se bodo obremenjevali in ne bodo se širile neresnične govornice, ki bi lahko prišle do nepričakovanih dejanj.
- Upoštevanje idej in skupinska dela- s skupinskim delom, lahko posamezniki pridejo do rešitev in novosti, ki so relativne in ob enem se še bolje povežejo s sodelavci, kar vpliva na boljše okolje in počutje. Ne smejo zanemariti ideje in predloge zaposlenih ter jih uresničiti, če je to možno, v nasprotnem primeru jih je treba argumentirati zakaj morda niso uresničljive, saj tako se bodo počutili bolj koristne in poslušne.
- Praznovanje in dogodki – tudi čas za praznovanje opravljenih projektov in določenih del je dober način, da se delavci bolj zavedajo, uspeha, ki so ga dosegli in so zadovoljni.

To strategijo zadrževanja je pametno vsaj enkrat na leto raziskati in veliko manj nevesčnosti se lahko prigodi, saj so nezadovoljstva lahko rešena sproti.

Pomemben je tudi ugled organizacije, saj če je organizacija smatrana za dobrega delodajalca, bo več kadra zainteresiranega in se bodo v večji meri borili in konkurirali z drugimi zaposlenimi, da pridobijo mesto v tej organizaciji.

2.12 Vidik in zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni, ki so zadovoljni na svojem delovnem mestu so bolj produktivni, kot tisti zaposleni, ki niso zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno v vsakdanu in ne samo ob dani situaciji. Če so delavci zadovoljni lahko negativne situacije vzamejo k večjemu za izziv, kot pa za neizogibno nelagodje. Kader ob nezadovoljstvu je lahko ob enem tudi nelojalen, saj bodo ob vsaki boljši priliki prestopili v drugo organizacijo ali morda širili določene informacije konkurenci (goljufijo), ki jo nebi smeli. Ob ustvarjanju skupnosti nezadovoljnih delavcev, lahko posledično s svojimi dejanji oškodujejo organizacijo v kateri delajo. Največji vidiki nezadovoljstva se kažejo v slabo opravljenem delu, nerganju, škodovanju, nemotiviranosti in ob ne podanih lastnih idej, ki bi lahko bila koristna. Vsi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo sem jih že omenila in opisala, to so dodeljeno primerno delovno mesto, dobro uvajanje, razvoj, motiviranje, nagrajevanje, spoštovanje, dobro okolje in še mnogo ostalih dejavnikov. Velikokrat organizacije želijo imeti v celoti pod kontrolo svoje zaposlene (jih ne opolnomočijo), čeprav jim ustrezna mejna samostojnost, saj jim daje zagon in boljše počutje. Za ocenjevanje zadovoljstva lahko organizacija ugotavlja z meritvami zadovoljstva. Meritve lahko potekajo na način predhodno opisanih metodah za ocenjevanje, strategijami zadrževanja ali pa z načinom anketiranja, ki je v zadnjem času zelo učinkovita in popularna metoda. Lahko se lotijo tudi bolj osebne oblike s pogovori med skupinami ali oddelki. Za anketo o zadovoljstvu se mora organizacija

osredotočiti na področje, kjer želi informacije. Ko organizacija dobi povratne informacije o zadovoljstvu in nezadovoljstvu je primerno, da se loti izboljšav, v primeru da nima za določene spremembe razumljivih podatkov lahko raziskavo (npr. anketo) ponovi in nudi možnost odgovorov, ki so anonimni. Lahko se anonimnosti poslužujejo že od samega začetka raziskave, odvisno je od situacije. Ko pride, do udejstvovanja izboljšav je potrebno s strani vodstva, da spremlja, če so spremembe dosegle željen cilj. Ob enem morajo poudarjati, da se zaposleni zavedajo, kako so lahko izboljšave v nekaterih primerih odvisne od vseh v organizaciji in ne samo od določenih v organizaciji, da dobijo občutek, da se tudi sami potrudijo in pridejo do željenih izboljšav (Collins, 2020). Metode za pridobivanja splošnih informacij o zadovoljstvu morajo vsebovati teme kot so upravljanje, razumevanje, poslanstvo, vizije, opolnomočenje, skupinska dela, komunikacija, sporazumevanje z zaposlenimi ipd. (Heathfield, 2019). V naslednji točki, bom na podlagi svoje raziskave bolj podrobno opisala, kaj zaposlene moti in kaj jim je všeč, da lahko analiziram splošno zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji na delovnih mestih, ki ga zasedajo.

3 RAZISKAVA

Namen moje raziskave je prepoznati nezadovoljstvo in zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji. Želela sem ugotoviti z anketo, kaj zaposlenim ni všeč in kaj jim je všeč na delovnem mestu ter, če imajo predlog za izboljšave. Drug namen pa je bil tudi pridobitev mnenj preko intervjuja kadrovskih vodij, da dobim informacije iz obeh plati. Od vodij sem želela slišati, kako se obnašajo v določenih situacijah, kako zaposlene obravnavajo in kaj oni menijo, kako priti do željenih ciljev v organizaciji s pomočjo kadra. Cilj je splošno ugotavljanje delovanja kadrovanja v Sloveniji in kako bi določene stvari lahko izboljšali in s katerimi bi se lahko pohvalili, da nam gre zelo dobro in smo uspešni. Seveda, nisem mogla brez, da bi vključila tudi, trenutno nenavadno situacijo pandemije covid-19, ki se je pojavila ter kakšne so posledice le te na kadrovanje v Sloveniji.

3.1 Rezultati in ugotovitve ankete

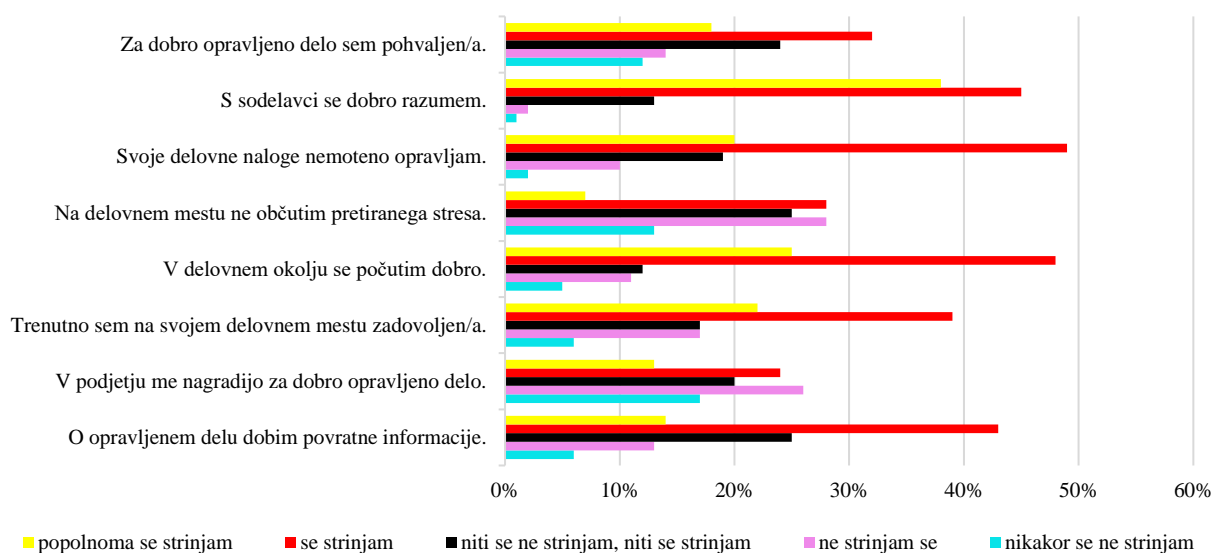
Na anketni vprašalnik mi je odgovorilo 176 ljudi, med njimi je bilo 81% zaposlenih, 13% zaposlenih preko študentskega servisa, 2% samozaposlenih, bil pa je zelo majhen delež takih, ki so brezposelni in ne zaposleni, oni pa so mi podali podatke o pred kratki zaposlitvi. Vsi podatki o anketiranih, so razvidni in prikazani v grafih med prilogi. Med njimi je bilo 81% ženskega spola (143 žensk) ter 19% moškega spola (33 moških), ki so spadali v večini 39% v starostno skupino med 36 do 55 let. Takoj za njimi so bili v deležu 32%, ki so spadali v starostno skupino med 26 do 35 let, za njimi starostna skupina med 19 do 25 let v deležu 24% ter nenazadnje 5% anketirancev, ki so starejši od 55 let. V anketi sem jih tudi povprašala koliko dolgo so zaposleni na trenutnem delovnem mestu v organizaciji in večina jih je odgovorila, da so zaposleni do 5 let in sicer 39%, nato je bilo 28% takšnih, ki so

zaposleni do 1 leta, 16% jih je zaposlenih nad 15 let, 10% do 15 let in nazadnje 7%, anketirancev, ki so zaposleni do 10 let. Na kratko je v večini zaposlenih v privatnem podjetju, za nedoločen čas in izvajajo delo v poslovalnici in pisarni, ostale lastnosti anketirancev pa so prikazani v grafih med prilogami.

Zanimalo me je kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu, zato sem naredila vprašalnik z ocenitvijo strinjanja osmih trditvev. Strinjali so se v večini s trditvami, da so za opravljeno delo pohvaljeni, da se s sodelavci dobro razumejo, svoje delovne naloge opravljajo nemoteno, v delovnem okolju se počutijo dobro, na trenutnem delovnem mestu so zadovoljni ter o delu dobijo povratne informacije. Pri trditvi, da na delovnem mestu ne občutijo pretiranega stresa je rezultat zelo izenačen med tistimi, ki se strinjajo in tistimi, ki se ne strinjajo poleg tega pa se jih veliko ni opredelilo. Anketiranci menijo, da niso dobro nagrajeni za opravljeno delo, tukaj je bilo edino večinsko nestrinjanje.

Slika 5: Zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu

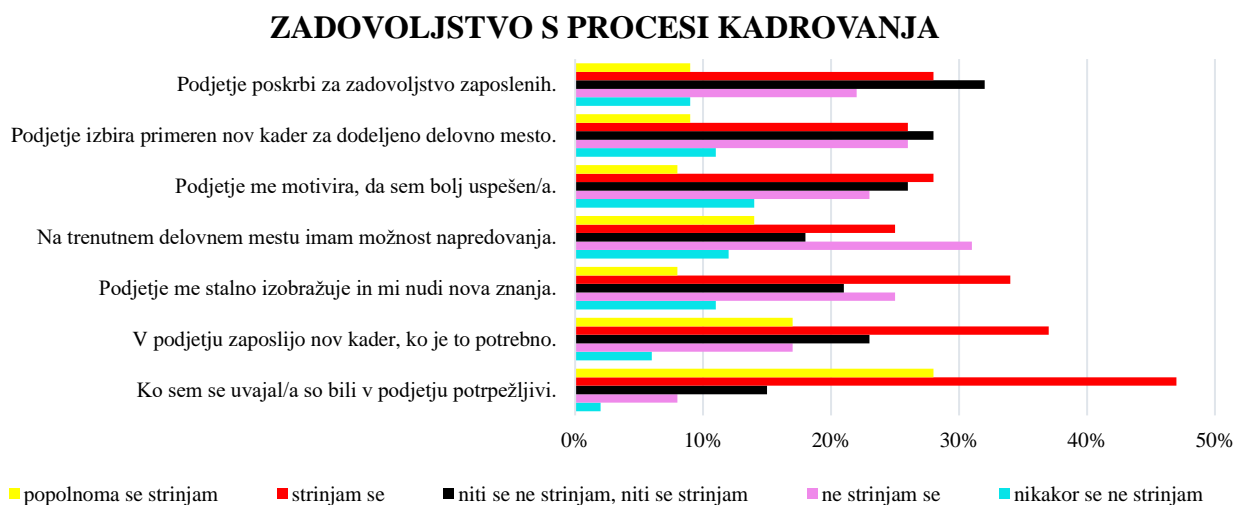
ZADOVOLJSTVO NA TRENUTNEM DELOVNEM MESTU



Vir: lastno delo.

Po opravljeni anketi sem tudi pridobila podatke, kaj menijo anketiranci o procesu kadrovanja kjer so zaposleni. Največ neopredeljenih je bilo pri trditvi, da podjetje poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih, čeprav je malce več bilo tistih, ki so se strinjali od tistih, ki se niso strinjali. Prav tako pa je bila velika neopredeljenost, da podjetje izbira primeren nov kader za dodeljeno delovno mesto. Večinsko so se strinjali s trditvami, da jih podjetje motivira za boljšo uspešnost, da jih stalno izobražuje in nudi nova znanja, da zaposluje nov kader, ko je to potrebno ter, da so bili v podjetju potrpežljivi, ko so se uvajali na delovne naloge. Problem in ne strinjanje pa se je v večini prikazal pri tem, da zaposleni ne vidijo, da jim podjetje nudi možnost napredovanja.

Slika 6: Zadovoljstvo s procesi kadrovanja



Vir: lastno delo.

Poleg procesa kadrovanja, me je prav tako zanimal vidik zaposlenih glede vodji v njihovem podjetju. Z raziskavo, ki jo ponazarjajo spodnji grafi sem prišla do ugotovitve, da vodenje, organizacija, komunikacija ter spodbujanje s strani vodstva, da поближе spoznajo delavce v organizaciji poteka v redu, saj so se večinoma anketiranci opredelili, da se strinjajo. S trditvijo, ki pa se niso strinjali, je da organizacija nudi prilagoditve dela posamezniku. Večinski delež pa je bil neopredeljen pri trditvi, da vodje prisluhnejo željam in idejam zaposlenih.

Slika 7: Zadovoljstvo z vodjam



Vir: lastno delo.

Poleg ocenitev strinjanja trditvev pa sem v anketnem vprašalniku zajela vprašanja s podanimi odgovori ali z možnostjo dopolnitve odgovora, raziskava le teh pa je prikazana v grafih med

prilogami. Pri zastavljenem vprašanju kaj jih najbolj moti na delovnem mestu so bili večinski odgovori prenizka plača, prevelika količina dela ter slabi odnosi v podjetju. Dopisali pa so še druge moteče dejavnike, ki so:

- Kadrovska podhranjenost
- Vodje je treba vedno opominjati na dogovore
- Delo v izmenah
- Vodenje samo ene osebe
- Premalo neposredne komunikacije z nadrejenimi
- Delo na terenu
- Premalo novo zaposlenih na katere bi prenašali znanje in izkušnje
- Preveliko vtikanje kadrovnikov v delo
- Nekompetentne vodje

Pri vprašanju s čim so najbolj zadovoljni na delovnem mestu pa so bili odgovori, da imajo zanimivo in razgibano delo, pridobivajo izkušnje, imajo dobre odnose s sodelavci in da so zadovoljni z delovnim okoljem. Kot dopisani pomožni odgovor pa je bil, da so zadovoljni s pozitivnimi kritikami in napredkom pri delu

Zastavila sem tudi, vprašanje kaj bi spremenili z vidika vodij v svoji organizaciji in največ odgovorov se je nanašalo na boljšo organizacijo, večjo količino povratnih informacij in upoštevanje želj in idej zaposlenih. Dopisan pa je bil še predlog, da sestavijo več dopoldanskega delovnika.

Med primerjavo ali imajo rajši finančno ali nefinančno nagrado je bilo 65% (114 anketirancev) takšnih, ki jih finančna nagrada bolj motivira (denar, stimulacija, povišica plače), ter 35% (62 anketirancev) takšnih, ki jih nefinančna nagrada bolj motivira (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja). Zanimiva trditev enega izmed anketirancev, zakaj ima rajši nefinančno nagrado je bila, da tudi če dobi finančno nagrado in ne bo ob enem pohvaljen, cenjen in imel občutka, da je doprinesel nekaj organizaciji, ne bo tako motiviran, ne glede na to koliko bonusa pridobi.

Tudi večje količine znanja si želi, kar 81% (143 anketirancev), med tem ko jih samo 19% (33 anketirancev), to ne zanima in si ne želijo.

Potem pa sem pustila možnost, da dopišejo kaj anketiranci menijo, da bi bilo potrebno v največji meri spremeniti v organizaciji, kjer delajo, veliko odgovorov je bilo s povišanjem plače, boljšim odnosom med vodstvom in zaposlenimi ter manjšo količino dela, poleg teh treh pa so še komentirali:

- dodajanje novih storitev
- razbremenitev določenih uslužbencev z nalogami
- glede na visoko uspešnost, je premajhno plačilo zaposlenih za trud

- posodobitev informacijskega sistema
- posodobitev poslovnega modela
- prilagoditi standarde variabilnega nagrajevanja
- izboljšanje organizacijske klime
- analizo dela, točno določiti oziroma prestrukturirati zaposlene
- podajanje navodil za določene naloge
- večkrat prisluhni aktualnim problemom
- hitrejša podajanje informacije
- zaposlitev ljudi ob pravem času, ko to ni prepozno
- misel, da od delavcev je odvisna uspešnost
- odnose in razumevanje stroke postaviti pred organizacijsko strukturo in nepotizem
- več med oddelčnih odnosov
- prisluhni posamezniku
- nagraditi pridne in zanesljive delavce
- boljši odnos do nižje rangiranih delavcev izboljšati pogoje za ohranjanje ključnih kadrov in dati boljše možnosti novim kadrom potreben je stalen prenos znanja in izkušenj, kar razbremeni starejše kadre, mlajšim pa da boljše možnosti za karierni razvoj.
- Prisluhni zaposlenim in najti skupno rešitev
- Način podajanja povratnih informacij
- Enotna pravila za vse
- Misel, da se mora vodstvo zavedati da vse najcenejše ni vedno tudi najbolj ugodno.
- Boljše stimulacije in degradacije
- Organizacijo procesov dela

3.2 Vpliv trenutne situacije (COVID-19)

Zaradi trenutne situacije covid-19 je globalno prišlo do velikih sprememb, največje pa tudi v gospodarstvu, ekonomiji in posledično tudi na področju kadrovanja. Z anketo sem želela ugotoviti ali so v Sloveniji spremembe velike in kako na to gledajo zaposleni ter kadroviski sektor. Ivan Papič pravi, da so kadrovske funkcije v trenutnem stanju postale mediator saj morajo gledat na dobrobit zaposlenih (njihovo zdravje, varnostne ukrepe, nadomestila) in tudi na dobrobit podjetja (dobiček, poslovanje). Omenja, da so ključne odločitve, ki jih kadrovniki sprejemajo za nastanek najmanjših posledic in ugotavljajo kdo so najzanesljivejši zaposleni na katere se lahko podjetja oprejo. Potrebno pa je tudi stalno obveščanje zaposlenih in organiziranje dela od doma (Papič, 2020). Tehnološki napredek je eden od gonilnih sil, ki ga je pospešila epidemija covid-19 pove Goran Gledič. Vidi večjo vplivnost kadroviskih dejavnosti, saj je pred nami neznana prihodnost, kjer z načrtovanjem kadroviskih in s pomočjo tehnologije, ter digitalizacije lahko postane boljša, toda bodo morali kadrovniki po vsej verjetnosti imeti še večjo vizijo kaj bo jutri, pojutrišnjem in v nadaljevanju po svetu (Gledič, 2020). Krizni pristopi v tej situaciji niso dovolj, toda mora podjetje vedeti zakaj obstaja in s katerimi zaposlenimi pride lahko do željenega cilja.

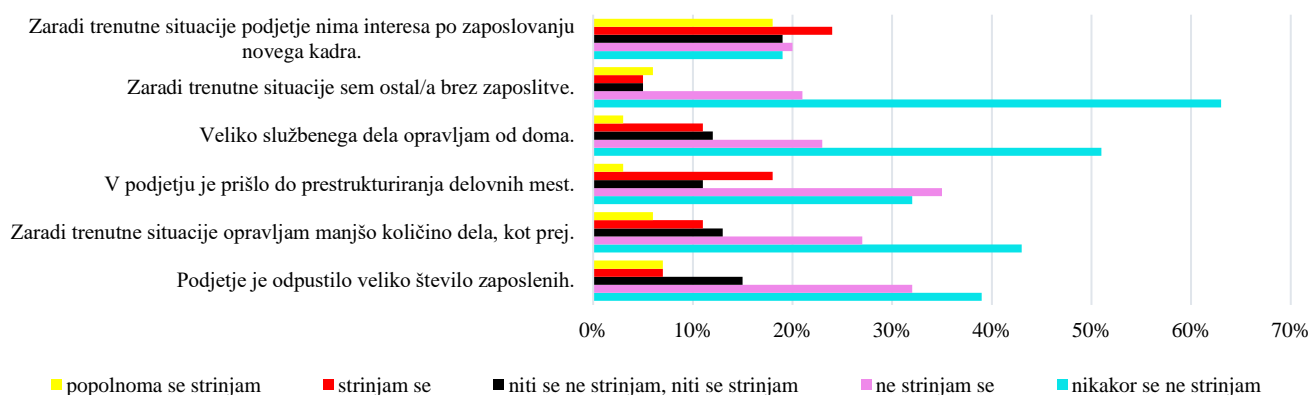
Trenutna situacija je lahko vzeta tudi kot prednost za prenovo ali izboljšanje kulture v podjetjih, kar je lahko povod za večjo konkurenčnost. Dejavnosti, ki so v tem času pomembne so informiranje zaposlenih o spremembah, nudenje zaščite zaposlenim (jim zmanjšati stres, graditi moralo, prilagajanje zakonodaj), vodenje in upostavljanje virtualnih timov in sodelavcev (Kregar, Tovornik & Gabršček, 2020). Matej Černe in Darja Aleksić opisujeta trenutno delo, kot prožno, ki je postalo nuja. To se nanaša na delo od doma, kar je bilo v dani situaciji v porastu in predstavlja lahko tudi kot prednost saj je fleksibilno, samostojno in omogoča posamezniku bolj svobodno samoorganizacijo, kar lahko deluje še bolj učinkovito. Izvedene pa so bile tudi raziskave, kjer so rezultati pokazali, da se zaposleni ob opravljanju dela doma počutijo, bolj zasedene s konstantnim komuniciranjem preko internet komunikacije, čeprav si želijo v prihodnje delati občasno od doma (Černe & Aleksić, 2020).

Preko intervjuja organizacij sem dobila dvojevrstne informacije in sicer organizacija srednje velikosti, ki se ukvarja z kulturo je dejala, da je v času covid-19 težko načrtovati za vnaprej, saj prave prihodnosti nihče ne pozna. Poudarili, so da predvsem področje s katerim se ukvarjajo je v še težji situaciji, saj ne morajo organizirati množičnih prireditev. Trenutno se soočajo tako, da pripravljajo različne možne projekcije, toda so zaposleni še vedno na čakanju, ker jim vsaka izvedena manjša prireditev prinese dodaten finančni primanjkljaj. Pravijo, da bo veliko lažje, ko bodo prejeli rebalans Proračuna RS, saj bodo takrat lahko načrtovali bolj realno. Pri manjši organizaciji pa je bil odziv na intervjuju čisto drugačen. Njihova glavna dejavnost je povezana s programiranjem, prišlo je do večje količine spletnega nakupa, internetnega poslovanja, zato se je njim obseg dela zelo povečal in posledično iščejo nove sodelavce.

V spodnjem grafu so prikazani rezultati s stopnjam ocenitve strinjanja anketirancev na šest trditev, ki so zajemale tematiko epidemije covid-19, sodelovalo pa je 176 anketirancev. Kot je iz grafov razvidno anketiranci menijo v večini, da podjetja, kjer delajo nimajo interesa po zaposlovanju novega kadra, prav tako pa ni prišlo v veliki meri do prestrukturiranja delovnih mest. Zaradi trenutne situacije ni bilo veliko takšnih, ki so bili odpuščeni in pa tudi menijo, da podjetja niso odpuščala v veliki meri. Službenega dela ne opravljajo v velikih količinah doma, čeprav menijo, da količinsko ne opravljajo manj dela, kot prej.

Slika 8: Vpliv zaradi Covid-19

VPLIV ZARADI COVID-19



Vir: lastno delo.

3.3 Rezultati in ugotovitve intervjuja

Intervju sem naredila s kadrovskim oddelkom v dveh organizacijah in sicer je ena srednja organizacija in ena majhna organizacija, kjer so mi odgovorili na 13 vprašanj. Srednjo organizacijo bom imenovala organizacija 1 ter malo organizacijo bom imenovala organizacija 2, saj želita ohraniti svojo anonimnost. V tabelah med prilogami so razvidni odgovori, ki so mi jih v obeh organizacijah podali na zastavljena vprašanja. Organizacija 1 se ukvarja s kulturno dejavnostjo in ima večje število zaposlenih, organizacija 2 se ukvarja s programersko dejavnostjo in ima manjše število zaposlenih. Na kratko bom opisala odgovore obeh organizacij in razlike med njimi.

Pri zaposlovanju organizacija 1 načrtujejo vsako leto kader, se držijo kadrovskega načrta in za pridobivanje novega kadra morajo imeti odobreno s strani Sveta zavoda, saj organizacija spada pod javni zavod. Kader iščejo preko razpisov, dolžni so vsa prosta mesta objaviti na spleti strani Zavoda RS za zaposlovanje, preko njihovih spletnih strani, zaposlitvenih portalih in ko težje pridobijo kader se poslužijo tudi širjenja informacij po socialnih omrežjih. Na razgovor povabijo kandidate ožjega izbora glede predhodne proučitve vlog in preloženih dokazil, nato razgovor poteka po okvirnem vprašalniku in temu sledi tudi testiranje veččin. Za končno odločitev izbire kadra se organizacija 1 odloči glede zakonsko predpisanih pogojev, pogojih sistemizacije delovnih mest in izjavi o varnosti z ocenitvijo tveganja ter kriteriji, ki jih ima vsak razpis posebej. V organizaciji 2 poteka zaposlovanje brez načrta po potrebi, iskanje kadra pa se lotevajo preko Slotech forumov in zaposlovalnih portalov. Razgovor poteka bolj sproščeno brez vnaprej pripravljenih vprašanj, saj želijo že od začetka graditi prijateljski in pristen odnos. Povabijo na razgovor kandidate kateri so se

ujemali glede predhodnih referenc in znanja s področja, ki ga potrebujejo, nato pa jih še testirajo.

Uvajanje pri organizaciji 1 poteka s sistemom kroženja, kjer se novo zaposlen seznanja z delokrogom in delovnim okoljem, čas uvajanja pa prepuščajo posamezniku, saj se zavedajo, da je odvisno od vsebine dela. V organizaciji 2 pa novo zaposlene uvaja sodelavec z narekovanega delovnega mesta in prav tako menijo, da je čas uvajanja odvisen od zahtevnosti nalog in predznanja, čeprav po izkušnjah sledeče pravijo da uvajalni čas traja od 1 do 2 mesecev. Tudi v razvoju zaposlenih sta si organizaciji različni, v organizaciji 1 poteka razvoj po rednem napredovanju na delovnem mestu po plačilnih razredih in razvoj v smislu napredovanja višjega položaja je odvisen od potreb strokovne usposobljenosti ter delovne uspešnosti zaposlenih. V organizaciji 2 nimajo določenega razvoja in napredovanja.

Motivacija v organizaciji 1 je možna v obliki materialnega nagrajevanja: mesečna delovna uspešnost iz dejavnosti na trgu, redna delovna uspešnost, napredovanje v plačilne razrede na podlagi letnega ocenjevanja, možnosti izplačila dodatka v primeru nadpovprečno povečanega obsega dela (če so zagotovljeni finančni viri), nematerialne vzpodbude, ki jih nudijo pa so: možnost strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja ob delu in podobno. Nematerialne in materialne vzpodbude, pa tudi omogoča organizacija 2, ki pravi, da vidi razliko med večji motiviranosti dodeljevanja različnih vrst vzpodbud. Pravijo, da nekatere motivira višja plača in nagrade, nekatere pa omogočen fleksibilen delovnik. Nagrajevanje v obeh organizacijah poteka po istem sistemu, kot motivacija in omogočajo vsem zaposlenim enake pogoje razen, da v organizaciji 1 imajo drugačen sistem za 4 direktorice sektorjev, kjer so te možnosti omejene.

Povratne informacije zaposlenim se pridobivajo v organizaciji 1 z letnimi ocenami delovne uspešnosti, toda poudarjajo, da je precej odvisno od neposredno nadrejenega, v organizaciji 2 imajo sestanke na katerih obdelujejo uspešnost in podajo povratne informacije. Komunikacija v očeh vodij obeh organizacij poteka dobro, če pa pride do nezadovoljstva v organizaciji 1 je v pristojnosti vodij organizacijskih enot, direktorjev sektorja do vodij oddelkov, v organizaciji 2 pa opazijo in poskušajo urediti nezadovoljstva s individualnimi pogovori.

Eno izmed ključnih vprašanj, ki me je zanimal je bil ali organizaciji menita, da so zaposleni ključni del uspešnosti? V organizaciji 1 pritrjujejo in dodajo, da nobeno delo ne more biti opravljeno brez zaposlenih, saj v njihovi organizaciji je pomen, da so kot kulturni center uspešni in uspešnost dobijo z delom izredno pripadlega kolektiva, ki jim uspešno izvedeni projekti veliko pomenijo. Prav tako v podjetju 2 pritrjujejo in pravijo, da na področju s katerim se ukvarjajo so znanje in izkušnje največja vrednost organizacije, kar jih seveda imajo samo zaposleni.

SKLEP

Razmere zaposlenih v Sloveniji so bile 2019 zelo dobre, saj smo imeli eno izmed let najnižjih brezposelnosti in najvišjim deležem delovno aktivnih državljanov. Ko je nastopila pandemija covid-19 so se po statističnih podatkih RS razmere spremenile. Odpuščanje se je pričelo februarja 2020 in se je v največji meri dogajalo v prvi polovici aprila, saj je bilo okoli 14.419 tistih, ki so bili novo prijavljeni, kot brezposelni (Epidemija koronavirusa bo tudi v prihodnje marsikoga pustila brez službe, 2020). Po novih statističnih podatkih pa se je situacija v juniju umirila in brezposelnost je upadla za 641 ljudi. Država je v času pandemije ponudila subvencioniranje za čakanje na delo in skrajšanje delovnega časa (Število brezposelnih v začetku junija znova pod 90.000, 2020). Po moji raziskavi sledeče, se je situacija zaradi pandemije res umirila, saj se je stopnja odpuščanja v mesecu julij/avgust zmanjšala ter opravljanje delovnih nalog količinsko ostaja enako. Iz intervjuja pa so moje ugotovitve, da država pripomore tistim organizacijam, da ljudje ostanejo na delovnem mestu toda so trenutno na čakanju ali opravljajo polovični delovni čas. Organizacije, ki pa se ukvarjajo s spletno prodajo, tehnologijo in podobno pa imajo povpraševanje po zaposlovanju, saj ni fizičnega približevanja ljudem in je varno upravljanje vsakdana državljanov in zato mora ponudba rasti, ker se nakupi in tovrstno poslovanje povečujejo. Moji predlogi glede trenutne situacije so, da komunikacija poteka redno in da vodje obveščajo o kakršnihkoli spremembah svoje zaposlene. Nudenje dela od doma in spletni sestanki se mi zdijo dobra ideja, da bi se podjetja še več posluževala, če le imajo to možnost, zaposleni pa lahko poskusijo tak način dela, saj morda bi jim ustrezal.

Po rezultatih moje ankete, je zadovoljstvo na delovnem mestu v očeh zaposlenih primeren in so povprečno zadovoljni v Sloveniji. Vodje so mi preko intervjuja zatrdile, da nezadovoljstva zaposlenih rešujejo sproti in imajo določene metode, kako to opraviti, čeprav zaposleni niso v večini zatrdili, da se organizacija prav posebej potrudi za zadovoljstvo. Se pravi zadovoljstvo zaposlenih bi moralo biti malo bolj definirano in predvsem bi se moralo v večji meri izvajati. Največja pomanjkljivost je pri občutku stresa zaposlenih, katere bi organizacije lahko umirile z manjšimi pritiski, večjo prilagodljivostjo posamezniku in z možnostjo nudenja svetovalcev in delavnic za zmanjšanje stresa in psihičnega napora. Pri samem procesu kadrovanja bi svetovala organizacijam, da imajo strukturirane položaje in možnosti napredovanja, ki bi lahko zaposlene dodatno motiviralo in nagrajevalo za nadaljnji trud. Tudi z vodjam so zaposleni po rezultatih ankete povprečno zadovoljni, kar jim ni všeč je misel, da ne upoštevajo njihovih idej in želj. Kot predlog bi lahko bil, da vodje poskušajo v večji meri poslušati in upoštevati ideje in mnenja, oziroma če jih res ne morajo upoštevati, da jim podajo povratne informacije z prikazanimi argumenti, da zaposleni dobijo občutek o dani situaciji. V Sloveniji bi se lahko pohvalili s tem, da v večini organizacije prispevajo in se zavzemajo za izobraževanje kadra ob enem pa imajo zaposleni v večini potrebo po novem znanju in izobraževanju. Videna je obojestranska korist in interes, kateri je zelo pomemben v današnjem času, saj so vedno nove novosti za katere je potrebno novo znanje. Prav tako

pa po sledeči raziskavi pridem do ugotovitve, da organizacije v Sloveniji nudijo dobro delovno okolje in razgibano delo.

Po prebiranju člankov pa se novosti kažejo in so zaželene, saj prihaja do generacijske menjave vodij, ki so tehnološko bolj napredni in so odraščali s tehnologijo k temu sledijo prenove v večjem smislu. Tudi med komentarji anketirancev o izboljšavah je bilo nekaj tistih, ki so menili, da organizacije potrebujejo posodobiti programe in informacijske sisteme. Digitalizacija je gotovo prednost in razmišljanja organizacij za večjega vključevanja, saj gre za jasno definirane procese, ki potekajo lažje, hitreje, natančneje, na dolgi rok ceneje in okolju bolj prijaznejše. S temi načini se lahko organizacije izognejo nepotrebnimi napakami in ustvarjanju velike količine papirologije. Seveda, pa tudi organizacija spremlja in izboljšuje napake veliko bolje s pomočjo digitalizacije. Načini, ki se že kažejo so digitalno kandidacijski postopki, razvrščanje vlog in prilog, pomoč pri zapisovanju razgovorov in izborov kandidata, napotitev kandidata na zdravniški pregled, komuniciranje preko e-maila s kandidati in še na mnogo drugih področjih. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo pošiljanje življenjepisov potekalo samo preko digitalnih kanalih, kjer s pomočjo digitalizacije poteka pregled vlog in prilog (Horvatič, 2020). Vprašanje je kakšne vrste možnosti izboljševanja kadrovske dejavnosti prihajajo za izboljšanje celotnega sistema in kako hitro se bodo organizacije novostim prilagodile in poslužile v dani prihodnosti.

VIRI IN LITERATURA

1. Armstrong, M., (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13. izd.) London: Kogan Page.
2. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A. & Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
3. Brody, M., (2019). *What Is The Difference Between Training And Education*. Pridobljeno 14. julija 2020 iz <https://becht.com/becht-blog/entry/what-is-the-difference-between-training-and-education/>
4. Poslovna aplikacija (b.l.) V *iSlovarju*. Pridobljeno 5. julija 2020 iz <https://www.dictionary.com/browse/cadre>
5. Collins, T., (2020). Defining Employee Satisfaction and Why it Matters. *Victor*. Pridobljeno 16. julija 2020 iz <https://www.viktorwithak.com/employee-satisfaction/>
6. Černe, M. & Aleksić, D. (2020). Ko prožno delo postane nuja. *HR&M*, 6(28), 27 – 29.
7. Donohoe, A., (2019). *Define Personnel Policies*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://bizfluent.com/about-6511094-define-personnel-policies.html>
8. Sobota info (2020). *Epidemija koronavirusa bo tudi v prihodnje marsikoga pustila brez službe*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz [https://sobotainfo.com/novica/slovenija/epidemija-koronavirusa-bo-tudi-v-prihodnje-marsikoga-pustila-brez-](https://sobotainfo.com/novica/slovenija/epidemija-koronavirusa-bo-tudi-v-prihodnje-marsikoga-pustila-brez-sluzbe)

- sluzbe/554841?fbclid=IwAR2ECnMik4OBSjtLQfkuyxIG0s9ocw8XGgP8NjKv921zratwIKcRtGqBssM
9. Fesel Kamenik, M. & Petrič, U. (2011). *Kadrovski sistem ni cilj, ampak sredstvo za boljše vodenje*. Pridobljeno 17. julija 2020 iz <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistem-ni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/>
 10. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
 11. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
 12. Florjančič, J. & Paape, B. (2004). *Kadri in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
 13. Gledič, G. (2020). Priložnost za pospešitev preobrazbe. *HR&M*, 6(28), 15 - 18.
 14. Half, R., (2020). *14 Effective Employee Retention Strategies*. Pridobljeno 16. julija 2020 iz <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>
 15. Heathfield, S. M., (2019). *How to Foster Employee Satisfaction*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>
 16. Horvatič, M. (2020). Klasični kandidacijski postopki bodo kmalu preteklost. *HR&M*, 6(28), 12 - 14.
 17. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
 18. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
 19. Kramar - Zupan, M. (2009). *Menedžment vs, vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
 20. Kregar, A., Tovornik, N. & Gabršček, A. (2020). Vloga kulture podjetja pri uresničevanju strategije. *HR&M*, 6(28), 19 - 23.
 21. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 22. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
 23. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem Fakulteta za management.
 24. Mihalič, R. (2010a). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 25. Mihalič, R. (2010b). *Kako upravljam znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 26. Mihalič, R. (2020). *Kako ocenjujem zaposlene*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 27. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Ivan Hvala.
 28. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
 29. Papič, I., (2020). Bodimo sprememba, ki jo želimo videti. *HR&M*, 6(28), 7 - 10.
 30. Delo (2020) *Število brezposelnih v začetku junija znova pod 90.000*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/stevilo-brezposelnih-v-zacetku-junija-znova-pod-90-000-317648.html?fbclid=IwAR3ujPFbNwOiMw1vCkPX4VCjcdbakf4Pt-C1mk0f8WPR6yS69f4pVosc5BA>
 31. Urlich, D. (2010). Three Targets of HR work; individuals, organisations, leadership. *What's next for HR?*. Pridobljeno 8. julija 2020 iz https://assets.markallengroup.com//article-images/99364/HR_ebook_WhatsNext%20for%20HR.pdf.

32. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006a). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006b). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik ankete 1-ka

1. Trenutni zaposlitveni status:

- a.) Zaposlen
- b.) Samozaposlen
- c.) Brezposeln
- d.) Upokojenec
- e.) Dijak/študent
- f.) Nisem zaposlen

2. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami glede vašega osebnega zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu:

Tabela 1: Ocenitev osebnega zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu

		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
a.)	O opravljenem delu dobim povratne informacije					
b.)	v podjetju me nagradijo za dobro opravljeno delo					
c.)	Trenutno sem na svojem delovnem mestu zadovoljen/a					
d.)	V delovnem okolju se počutim dobro					
e.)	Na delovnem mestu ne občutim pretiranega stresa					

f.)	Svoje delovne naloge nemoteno opravljam					
g.)	S sodelavci se dobro razumem					
h.)	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a					

Vir: lastno delo.

3. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami glede procesa kadrovanja v podjetju, kjer ste zaposleni:

Tabela 2: Strinjanje s trditvami glede procesa kadrovanja

		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
a.)	Ko sem se uvajal/a so bili v podjetju potrpežljivi					
b.)	V podjetju zaposlijo nov kader, ko je to potrebno					
c.)	Podjetje me stalno izobražuje in mi nudi nova znanja					
d.)	Na trenutnem delovnem imam možnost napredovanja					
e.)	Podjetje me motivira, da sem bolj uspešen/a					
f.)	Podjetje izbira primeren nov kader za dodeljeno delovno mesto					
g.)	Podjetje poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih					

Vir: lastno delo.

4. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami o zadovoljstvu vaših vodij v podjetju:

Tabela 3: Ocenitev strinjanja s trditvami glede zadovoljstva vodij

		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
a.)	V podjetju dobro poteka vodenje in organizacija					
b.)	Med vodstvom in zaposlenimi poteka dobra komunikacija					
c.)	Vodstvo v podjetju prisluhne željam in idejam zaposlenih					
d.)	Način dela v podjetju prilagodijo potrebi posameznika					
e.)	Vodstvo spodbuja, da se zaposleni med seboj spoznajo in sodelujejo.					

Vir: lastno delo.

5. Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami o ravnanju podjetja, kjer ste zaposleni glede na trenutno situacijo koronavirus (COVID-19)

Tabela 4: Ocenitev glede ravnanja podjetja na Covid-19 situacijo

		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
a.)	Podjetje je odpustilo veliko število zaposlenih					
b.)	Zaradi trenutne situacije opravljam manjšo količino dela, kot prej					
c.)	V podjetju je prišlo do prestrukturiranja delovnih mest					
d.)	Veliko službenega dela opravljam od doma					
e.)	Zaradi trenutne situacije sem ostal/a brez zaposlitve					
f.)	Zaradi trenutne situacije podjetje nima interesa po zaposlovanju novega kadra					

Vir: lastno delo.

6. Na delovnem mestu, kjer delam me najbolj moti:

- a.) Slabi odnosi v podjetju
- b.) Prenizka plača
- c.) Prevelika količina dela
- d.) Nezanimivo/nerazgibano delo
- e.) Premalo zasebnega življenja
- f.) Slabo delovno okolje
- g.) Drugo

7. Na delovnem mestu sem najbolj zadovoljen/a:

- a.) S plačilom
- b.) Z bonitetami/nagradami
- c.) Motivacijo
- d.) Pridobivanjem izkušenj
- e.) Delovnim okoljem
- f.) Dobrimi odnosi v podjetju
- g.) Dobro organizacijo in vodstvom
- h.) Zanimivim/razgibanim delom
- i.) Drugo

8. Z vidika vodij v mojem podjetju bi spremenil/a:

- a.) Boljše vodstvo
- b.) Boljšo organizacijo
- c.) Večjo količino povratnih informacij
- d.) Bolj jasna navodila
- e.) Upoštevanje želj in idej
- f.) Boljše odnose
- g.) Drugo

9. Na delovnem mestu me bolj motivira:

- a.) Finančna nagrada (denar, stimulacija, povišica plače)
- b.) Nefinančna nagrada (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja)

10. Želim si večje količine znanja in razvoja na svojem delovnem mestu?

- a.) Da
- b.) Ne

11. Spodaj napišite, kaj menite, da bi moralo podjetje, kjer ste zaposleni v največji meri spremeniti? _____

12. Zaposlen/a sem:

- a.) V državni službi
- b.) V privatnem podjetju
- c.) V lastnem podjetju
- d.) V organizaciji
- e.) Drugo

13. Način vaše trenutne zaposlitve:

- a.) Zaposlen/a za nedoločen čas
- b.) Zaposlen/a za določen čas
- c.) Pripravništvo
- d.) Začasno delo
- e.) Zunanji izvajalec
- f.) Delo preko študentskega servisa
- g.) Priložnostno delo

14. Kako dolgo ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu:

- a.) Do 1 leta
- b.) Do 5 let
- c.) Do 10 let
- d.) Do 15 let
- e.) Nad 15 let

15. Področje vašega delovnega mesta:

- a.) Uprava/vodstvo/organizacija
- b.) Svetovanje
- c.) Administracija
- d.) Fizična dela
- e.) Laboratorijska dela/ raziskovanje
- f.) Trženje in prodaja
- g.) Logistika in skladiščenje
- h.) Nabava
- i.) Finance in računovodstvo
- j.) Informatika in tehnična dejavnost
- k.) Proizvodnja in storitve
- l.) Umetnost
- m.) Drugo

16. Vaš način izvajanja delovnih nalog je:

- a.) Na terenu
- b.) V poslovalnici
- c.) V pisarni
- d.) Delno na terenu in delno v podjetju
- e.) Drugo

17. Stopnja izobrazbe:

- a.) Osnovna šola
- b.) Poklicna šola
- c.) Srednja šola
- d.) Višja šola
- e.) Visoka šola
- f.) Univerzitetna
- g.) Magisterij
- h.) Doktorat

18. Starostna skupina

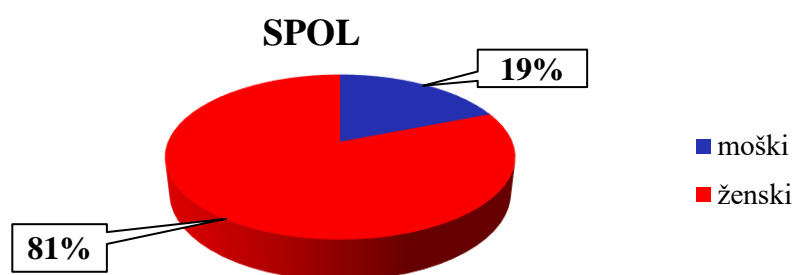
- a.) Do 18 let
- b.) 19 – 25 let
- c.) 26 – 35 let
- d.) 36 – 55 let
- e.) Nad 55 let

19. Spol:

- a.) Moški
- b.) Ženski

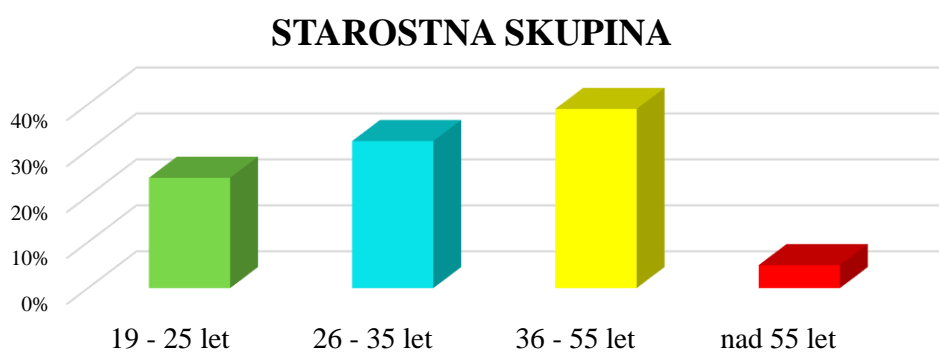
Priloga 2: Grafi ankete

Slika 1: Spol



Vir: lastno delo.

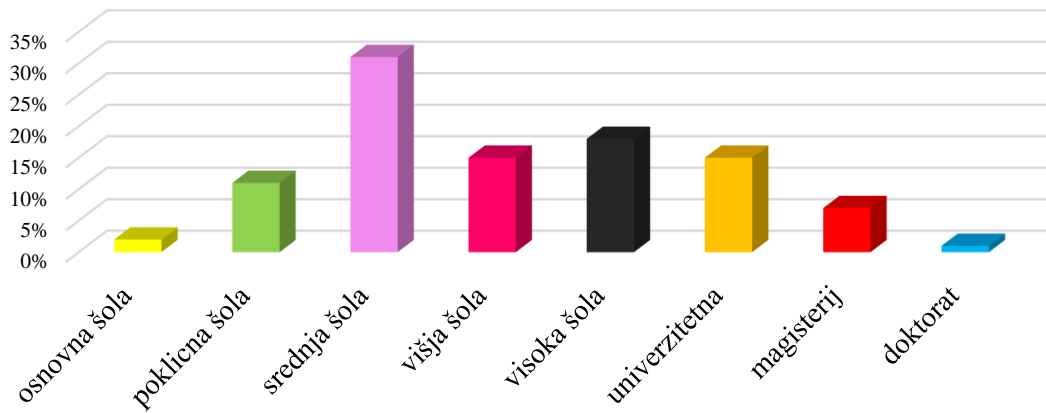
Slika 2: Starostna skupina



Vir: lastno delo.

Slika 3: Stopnja izobrazbe

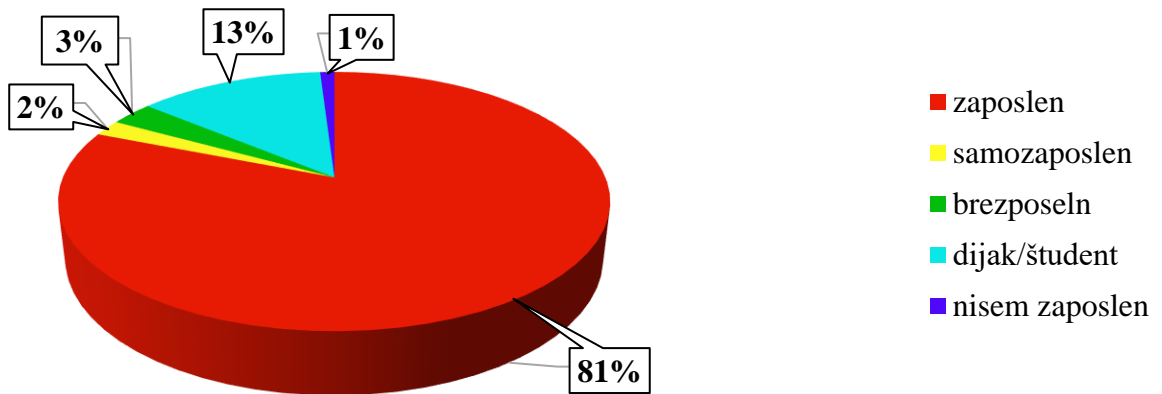
STOPNJA IZOBRAZBE



Vir: lastno delo.

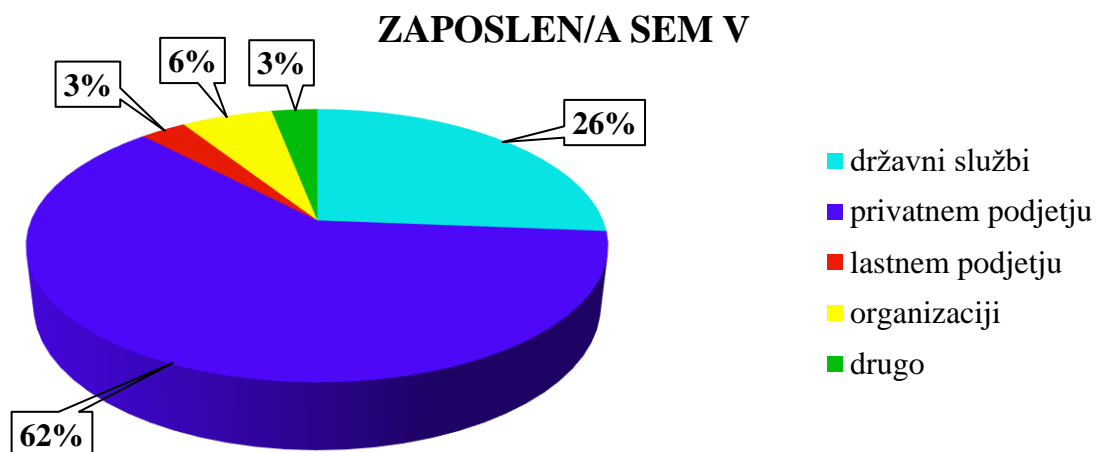
Slika 4: Zaposlitveni status

ZAPOSLOTIVNI STATUS



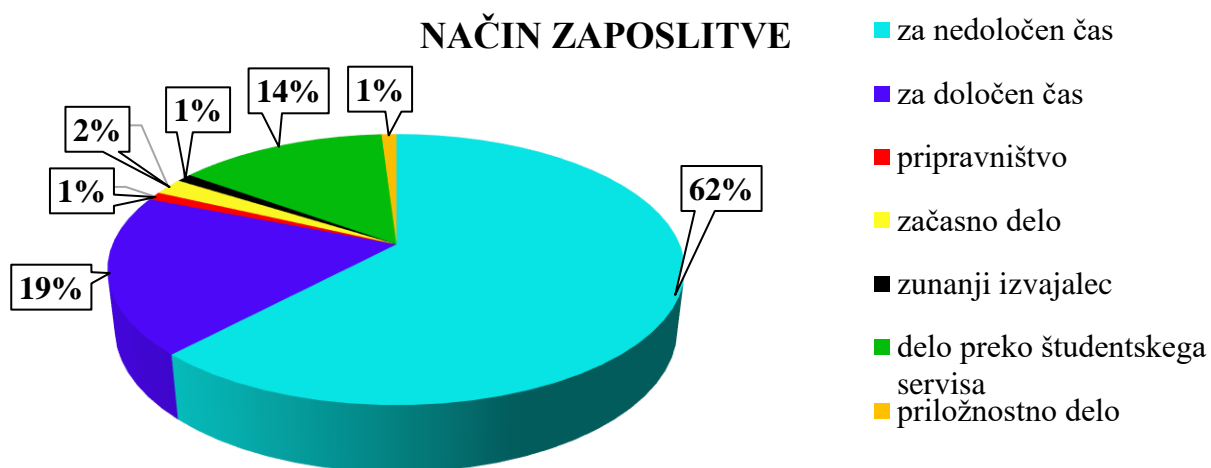
Vir: lastno delo.

Slika 5: Kraj zaposlitve



Vir: lastno delo.

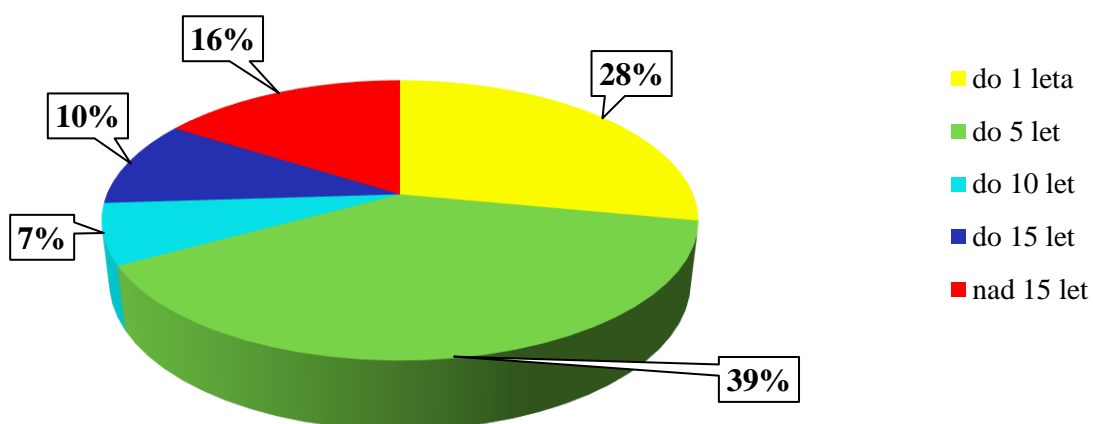
: Slika 6: Način zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 7: Čas trenutne zaposlitve

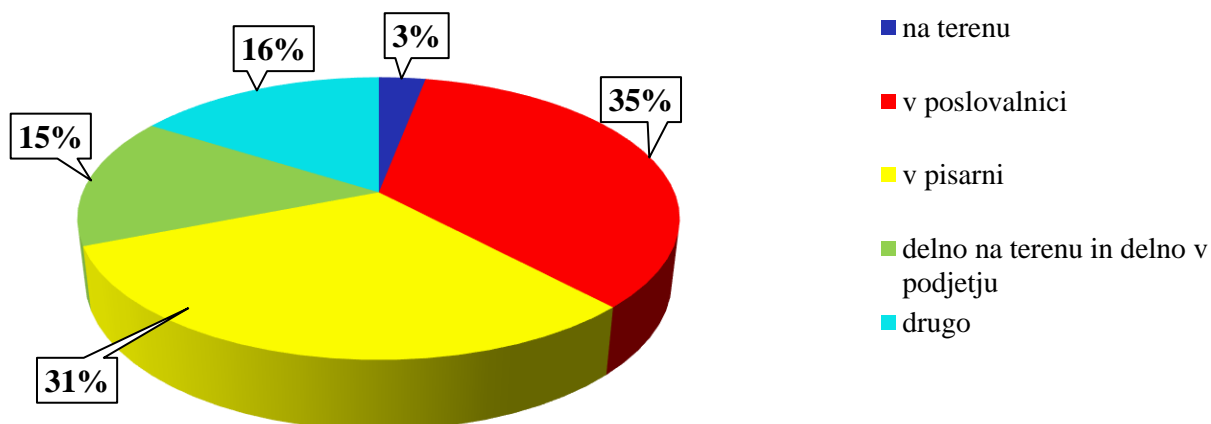
ČAS TRENUTNE ZAPOSLOTITVE



Vir: lastno delo.

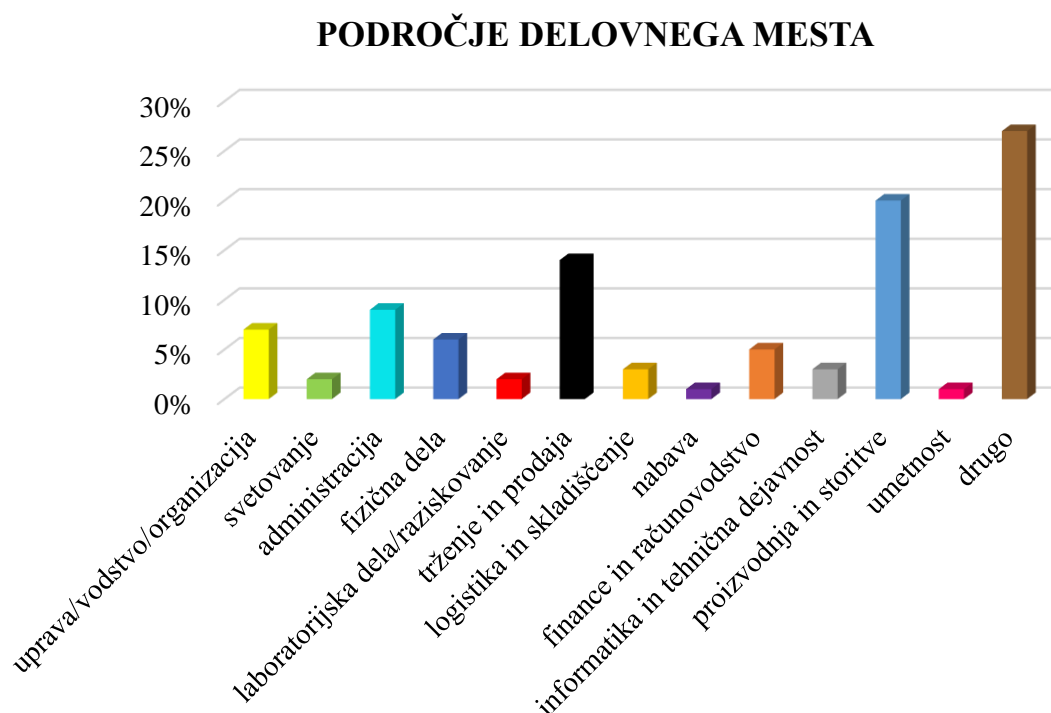
Slika 8: Način izvajanja delovnih nalog

NAČIN IZVAJANJA DELOVNIH NALOG



Vir: lastno delo.

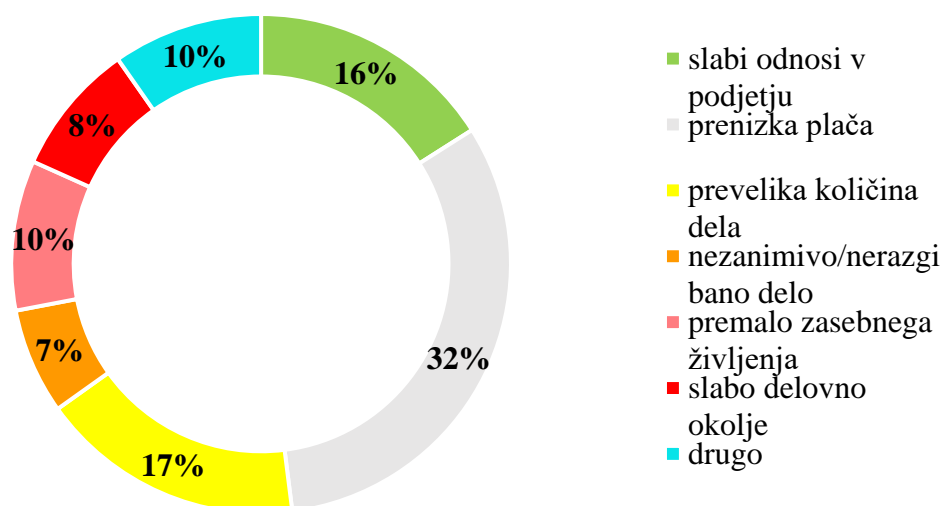
Slika 9: Področje delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Slika 10: Dejavniki, ki najbolj zmotijo na delovnem mestu

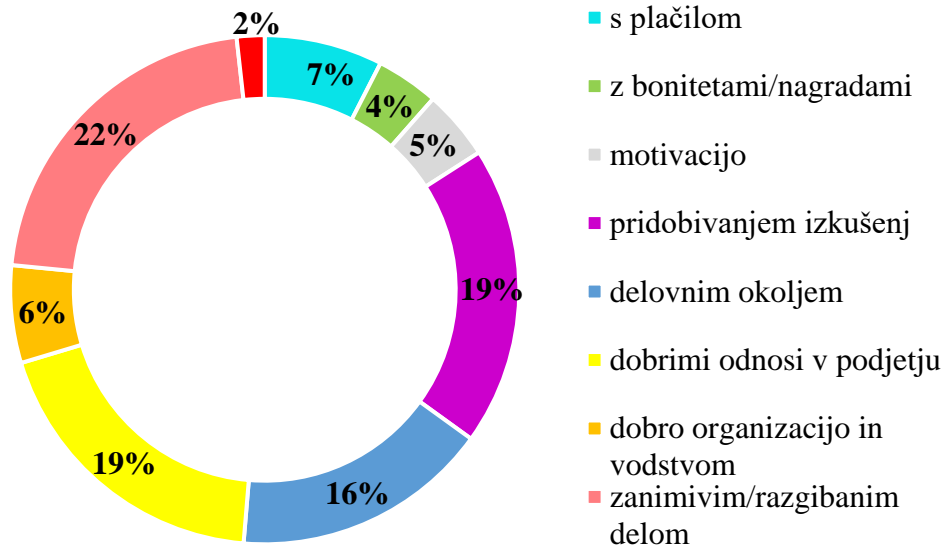
DEJAVNIKI, KI NAJBOLJ ZMOTIJO NA DELOVNEM MESTU



Vir: lastno delo.

Slika 11: Dejavniki s katerimi sem zadovoljen/a na delovnem mestu

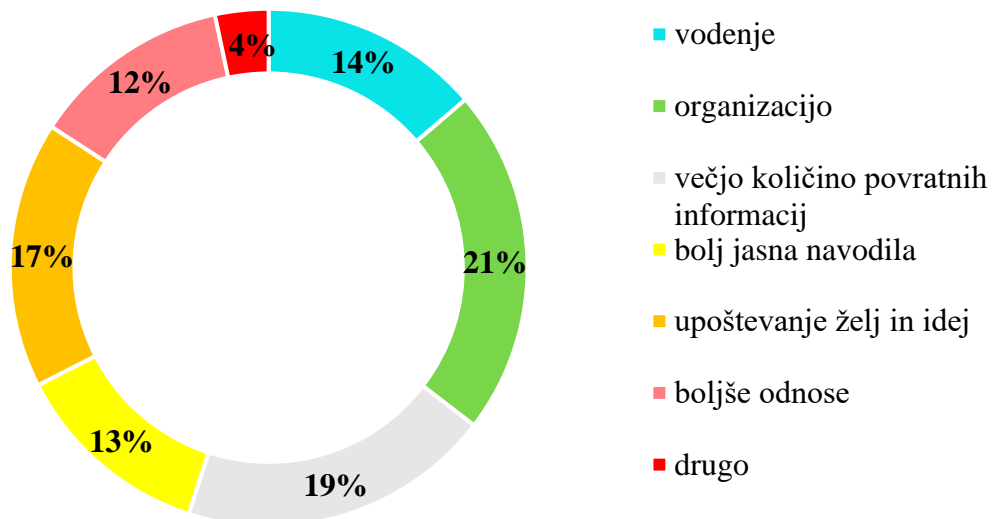
DEJAVNIKI S KATERIMI SEM ZADOVOLJEN/A NA DELOVNEM MESTU



Vir: lastno delo.

Slika 12: Z vidika vodij bi spremenil/a

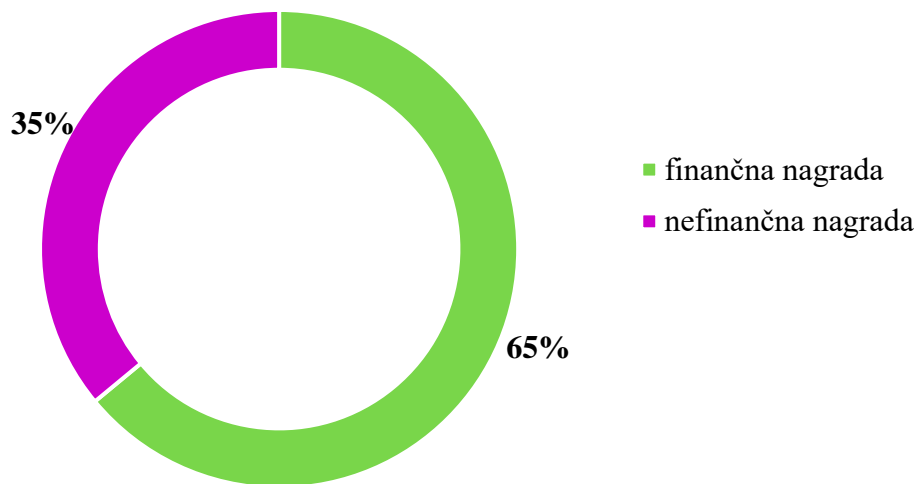
Z VIDIKA VODIJ BI SPREMENIL/A



Vir: lastno delo.

Slika 13: Motiviranje na delovnem mestu

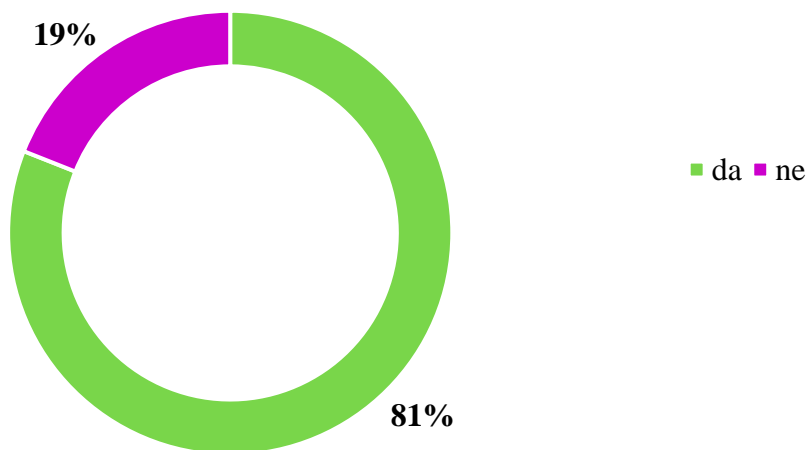
NA DELOVNEM MESTU ME BOLJ MOTIVIRA



Vir: lastno delo.

Slika 14: Želja zaposlenih po večji količini znanja in razvoja

ŽELIM SI VEČJE KOLIČINE ZNANJA IN RAZVOJA



Vir: lastno delo.

Priloga 3: Vprašalnik intervjuja

1. Kako ugotovite in na podlagi česa se odločite, da bi bilo potrebno zaposliti dodaten, nov kader?
2. Na kakšen način pridobivate kadre oziroma iščete primerne kandidate za prijavo na razgovor? (Preko poznanstev, portalov...)
3. Kako poteka sam razgovor kandidatov ali je vnaprej strukturiran z določenimi vprašanji in preverjanjem veščin ali je odvisno in poteka bolj sproščeno ter nestrukturirano?
4. Kaj so glavne točke za končno izbiro primernih kadrov na sploh? (katere so tiste stvari, ki vas pritegnejo in katere so tiste, ki vas odvrnejo)
5. Koliko časa bi največ namenili samemu uvajanju novega zaposlenega, ter koliko časa se vam zdi primeren čas uvajanja na splošno?
6. Kako v vašem podjetju poteka razvoj kadra? Ali jim nudite možnost napredovanja in kakšna so merila za to?
7. Kako motivirate svoje zaposlene in ali vidite razlike v načinu motiviranja različnih zaposlenih?
8. So zaposleni za trud v podjetju nagrajeni (če so kakšne vrste nagrajevanja dodelujete ter ali se med zaposlenimi nagrajevanje razlikuje)?
9. Ali zaposlenim podate povratne informacije o zadovoljstvu/nezadovoljstvu opravljenega dela?
10. Ali je med zaposlenimi dobra klima in komunikacija?
11. Na kakšen način vidite ali so zaposleni zadovoljni ali niso? Kako rešujete nezadovoljstva in kako poskrbite za čim večjo zadovoljstvo zaposlenih?
12. Ali so po vašem mnenju zaposleni ključen del uspešnosti podjetja (zakaj) ?
13. Ali imate na področju kadrovanja glede na trenutno situacijo COVID-19, veliko sprememb oziroma novih planov za vnaprej, kako se soočate?

Priloga 4: Tabele intervjuja

Tabela 5: Intervju zaposlovanje

ZAPOSLOVANJE	ORGANIZACIJA 1	ORGANIZACIJA 2
Kako ugotovite in na podlagi česa se odločite, da bi bilo potrebno zaposliti dodaten nov kader?	Kader načrtujemo vsako leto, ko se pripravi letni kadrovski načrt. Ker smo javni zavod, ga mora potrditi Svet zavoda. Zaposlujeemo lahko samo v okviru kadrovskega načrta. Potrebe se pojavijo v primeru fluktuacije, ko je potrebno nadomestiti osebo, ki ji preneha delovno razmerje zaradi odpovedi, upokojitve. Lahko tudi zaradi morebitnega oblikovanja novega delokroga.	Potreba po iskanju novih delavcev je takrat, ko je rast povpraševanja naših storitve. Kadra ne načrtujemo vnaprej.
Na kakšen način pridobivate kadre oziroma iščete primerne kandidate za prijavo na razgovor?	Vedno preko razpisov. Kot javni zavod smo dolžni vsa prosta delovna mesta objaviti na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje. Razpise objavimo lahko tudi na naši spletni strani, občasno na izbranem zaposlitvenem portalu. V primeru, ko je za posamezno področje težko dobiti ustrezen kader, razširimo informacije o potrebi tudi preko socialnih omrežij.	Največkrat preko forumov Slotech za programerje in včasih tudi preko ostalih zaposlitvenih portalov na internetu.
Kako poteka sam razgovor kandidatov ali je vnaprej strukturiran z določenimi vprašanji in preverjanjem večšin ali je odvisno in	Najprej proučimo vloge, pregledamo prilog-dokazil, opravimo razgovor s kandidati in nato preverimo znanje. Vedno je vključen	Nimamo vnaprej določene strukture razgovora in pripravljenih vprašanj, želimo že na začetku graditi sproščeno vzdušje

<p>poteka bolj sproščeno ter nestrukturirano?</p>	<p>razgovor s kandidati, ožjega izbora glede na predhodni proučitvi vlog in preloženih dokazil. Razgovor pa poteka z okvirnim vprašalnikom.</p>	<p>zato se po navadi dobimo na pijači, kjer se pogovorimo o željah in se spoznamo. Opravimo delovni test programiranja ob enem pa pregledamo reference in predhodno znanje področja programiranja, ki ga potrebujemo</p>
<p>Kaj so glavne točke za končno izbiro primernih kadrov na sploh? Katere stvari so tiste, ki vas pritegnejo in katere so tiste, ki vas odvrnejo?</p>	<p>Kandidat mora ustrezati zakonsko predpisanim pogojem, pogojem, ki so določeni v sistemizaciji delovnih mest in v izjavi o varnosti z ocenitvijo tveganja ter kriterijem, ki jih za vsak razpis posebej določi za to vnaprej imenovana komisija za izbor kandidata in mora imeti čim boljše vključitev v delovno sredino. Všeč so nam življenjepisi, ki so kratki jedrnat. Predstavitev mora odgovarjati za konkretno delovno mesto. Najmanj zaželeno je, da kandidat odda za katerokoli delovno mesto ali delodajalca isto vlogo. Video predstavitev zaradi nepraktičnosti pri pregledovanju in težav pri varovanju osebnih podatkov, ni praktičen.</p>	<p>Kandidat mora imeti poznavanje programskih jezikov in kvaliteto referenc. Najbolj všeč nam je življenjepis s sliko.</p>

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Intervju – uvajanje, razvoj

UVAJANJE, RAZVOJ	ORGANIZACIJA 1	ORGANIZACIJA 2
<p>Koliko časa bi največ namenili samemu uvajanju novega zaposlenega, ter koliko časa se vam zdi primeren čas uvajanja na splošno?</p>	<p>Pri uvajanju imamo sistem »kroženja«, ko se kandidati preko kratkih predstavitev sodelavcev v različnih delovnih področjih seznanijo z delokrogom in delovnim okoljem. Čas prepustitve je prepuščen posamezniku, ki izvaja, skupni obseg uvajanja od vsebine delna na posameznem delovnem mestu. Imamo tudi možnost zaposlitve preko poskusne dobe.</p>	<p>Uvajanje s strani sodelavca s področja zaposlitve. Uvajanje je odvisno od predznanja in zahtevnosti nalog, od 1 do 2 meseca.</p>
<p>Kako v vašem podjetju poteka razvoj kadra? Ali jim nudite možnost napredovanja in kakšna so merila za to?</p>	<p>Obstaja redno napredovanje na delovnem mestu – v plačilne razrede. Kriteriji so določeni v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18) in v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09 in 22/19). Napredovanje v smislu prevzemanja bolj odgovornih nalog je</p>	<p>Nimamo način napredovanja izdelanega.</p>

	odvisno od potreb, strokovne usposobljenosti in delovne uspešnosti zaposlenih.	
--	--	--

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Intervju – motiviranje, nagrajevanje

MOTIVIRANJE, NAGRAJEVANJE	ORGANIZACIJA 1	ORGANIZACIJA 2
Kako motivirate svoje zaposlene in ali vidite razlike v načinu motiviranja različnih zaposlenih?	Obstaja možnost materialnega nagrajevanja: mesečna delovna uspešnost iz dejavnosti na trgu (pred epidemijo), redna delovna uspešnost (ponovno od 1.7.2020 naprej), napredovanje v plačne razrede na podlagi letnega ocenjevanja, možnost izplačila dodatka v primeru nadpovprečno povečanega obsega dela, če so zagotovljeni finančni viri. So pa tudi nematerialne vzpodbude: možnost strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja ob delu in podobno.	Zaposlene motiviramo z višanjem plač, nagradam, prilagodljivim delovnikom. Opazimo razlike, nekatere motivira višji zaslužek, druge fleksibilen delavnik.
So zaposleni za trud v podjetju nagrajeni (če so kakšne vrste nagrajevanja dodeljuate ter ali se med zaposlenimi nagrajevanje razlikuje)?	Odgovor je razviden že iz prejšnje točke. Pravila nagrajevanja so enaka za vse zaposlene, drugače je urejeno le za 4 direktorice sektorjev, kjer so te možnosti omejene.	Isti odgovor, kot prejšnji.

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Intervju – zadovoljstvo zaposlenih, Covid-19

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH, COVID- 19	ORGANIZACIJA 1	ORGANIZACIJA 2
Ali zaposlenim podate povratne informacije o zadovoljstvu/ nezadovoljstvu opravljenega dela?	Eden od načinov je letna ocena delovne uspešnosti. Kako dobra je ta povratna informacija je precej odvisno od neposredno nadrejenega.	Imamo sestanke, kjer obdelujemo uspešnost izvedenega projekta, tam podamo vse informacije.
Na kakšen način vidite ali so zaposleni zadovoljni ali niso? Kako rešujete nezadovoljstva in kako poskrbite za čim večje zadovoljstvo zaposlenih?	To področje je večinoma v pristojnosti vodjem organizacijskih enot, od direktorjev sektorja do vodij oddelkov.	To opazimo preko individualnih pogovorov.
Ali je med zaposlenimi dobra klima in komunikacija?	Verjetno je nekje v povprečju, glede na ostale delodajalce.	Da, saj spodbujamo komunikacijo in gradimo prijateljske odnose.
Ali so po vašem mnenju zaposleni ključen del uspešnosti podjetja (zakaj)?	Vsekakor, saj brez zaposlenih nobeno delo ne more biti opravljeno. Zadovoljni zaposleni delo opravi dobro, je zainteresiran za svoj razvoj in napredek, saj so dobri rezultati eden od največjih motivatorjev. Za zaposlene v naši organizaciji je pomembno tudi, da smo kot organizacija kulturnega centra uspešni, saj so večinoma izredno pripadniki kolektivu in jim uspešno izvedeni projekti veliko pomenijo.	Da, na našem področju so znanje in izkušnje največja vrednost organizacije.

<p>Ali imate na področju kadrovanja glede na trenutno situacijo COVID-19, veliko sprememb oziroma novih planov za vnaprej, kako se soočate?</p>	<p>Težko je načrtovati za naprej, saj pravega scenarija nihče ne pozna. Področje kulture in množičnih prireditev je v težki situaciji. Stalno se pripravljajo različne projekcije, vendar je zaenkrat večina zaposlenih na čakanju, saj nam vsaka izvedena prireditev prinese dodaten finančni primanjkljaj. Po sprejemu rebalansa Proračuna RS bo mogoče lažje načrtovati bolj realno.</p>	<p>Imamo povečan obseg dela, iščemo nove sodelavce.</p>
---	---	---

Vir: lastno delo.